DOCTRINE TACTIQUE

Revue d'études générales

N°20

2010

COMMANDER EN OPERATIONS







Directeur de la publication :
Général (2S) Claude Koessler

Rédactrice en chef :
Capitaine Gwenaëlle Denonin
☎ : 01 44 42 35 91 - PNIA : 821.753.35.91

Traductions : Christine Porrot
☎ : 01 44 42 47 80 - PNIA : 821.753.47 80
Lieutenant-colonel (R) Jean-François Palard

Révision des Traductions :
Commandant Aleksandar Stefanovic
☎ : 01 44 42 44 30 - PNIA : 821.753.44 30

Maquette : Christine Villey
☎ : 01 44 42 59 86 - PNIA : 821.753.59.86

Création : amarena
Crédits photos :
1re et 4e de couvertures : SIRPA Terre
Editorial : ADC Isabelle HELIES/SIRPA Terre
Images Centre de MONTIGNY les METZ

Schémas et montage 4e de couverture :
Nanci Fauquet
☎ : 01 44 42 81 74 - PNIA : 821.753.81.74

Diffusion & relations avec les abonnés :
Major Catherine Bréjeon
☎ : 01 44 42 43 18 - PNIA : 821.753.35.18
Diffusion : établissement de diffusion, d'impression et d'archives du commissariat de l'armée de Terre de Saint-Etienne

Impression :
Imprimerie BIALEC
95 boulevard d'Austrasie
BP 10423 - 54001 Nancy cedex

Tirage : 2 700 exemplaires

Dépôt légal : à parution
ISSN : 2110-7386 -

Revue trimestrielle
*Conformément à la loi «informatique et libertés» n° 78-17 du 6 janvier 1978, le fichier des abonnés à **DOCTRINE Tactique** a fait l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL, enregistrée sous le n° 732939. Le droit d'accès et de rectification s'effectue auprès du CDEF. Centre de Doctrine d'Emploi des Forces - 1, place Joffre - Case 53 - 75700 PARIS - SP 07*

Web : www.cdef.terre.defense.gouv.fr
Mel : pub-dad.cdef@terre-net.defense.gouv.fr

Sommaire

Editorial

Doctrine

Témoignages

International

Histoire

Réflexions



Commander en opérations : intelligence de l'art et science de la préparation

Dans un petit ouvrage publié en 2009[1], le général Dominique de la Motte retrace, d'une plume alerte et sans fard, sa vie de chef d'un commando de partisans engagé dans la guerre des postes dans la Cochinchine de 1951-1952, celle d'un lieutenant tour à tour ou simultanément commandant d'une unité de combat, chef de village, juge de paix, juge aux armées, prêteur «sans» gages... J'en recommande vivement la lecture à nos jeunes officiers, à titre d'illustration d'œuvres plus théoriques et des règlements de doctrine qu'ils doivent impérativement connaître. Ce témoignage d'intelligence des hommes, du terrain et des situations, ancré dans un socle de convictions d'une rectitude inébranlable me semble emblématique des dispositions d'esprit souhaitables pour un chef en opérations, tant également la finalité de l'action menée par le lieutenant de la Motte il y a 60 ans reste d'actualité : conquérir et conserver les populations, enjeux et acteurs majeurs des conflits.

Bien sûr, les engagements du 21ème siècle se mènent dans d'autres contextes. Si la nécessité de conduire une manœuvre globale n'est pas fondamentalement nouvelle, l'action militaire ne pouvant plus à elle seule emporter la décision, le commandement en opérations s'exerce aujourd'hui dans un environnement d'une rare complexité : multiplication du nombre de parties prenantes au règlement des crises, nature interarmées des opérations, action en coalition avec des règles d'engagement propres à chaque théâtre voire à chaque nation contributrice, prégnance d'une communication permanente et instantanée, impatience de résultat, pression judiciaire grandissante allant désormais jusqu'à l'intrusion du juge dans la conduite tactique des opérations, pressions médiatique, sociétale et politique.
Ces facteurs nombreux et relativement récents ne doivent pas détourner l'esprit du chef en opérations de données immuables de la guerre qui pourraient lui être ainsi masquées. Il ne doit tout d'abord jamais dénier à l'adversaire une intelligence et une volonté au moins égales à la sienne et mises au service de buts qui lui sont propres. Ensuite, deuxième constante, intangible, la mission prime toujours, même si l'esprit qui l'anime s'impose de plus en plus sur la lettre qui la formalise strictement. La lettre de cette mission doit être constamment confrontée à l'issue souhaitée de la crise, ce qui peut ne laisser parfois qu'une marge de manœuvre particulièrement étroite, comme j'ai pu en faire l'expérience comme commandant de la force Licorne de juin 2005 à juin 2006. Enfin, tout commandant en opérations portera toujours l'absolue responsabilité de remplir sa mission après avoir acquis la certitude, parce qu'il aura pris toutes les dispositions nécessaires, d'avoir mesuré rigoureusement la part d'incertitude inhérente à toute action militaire, et d'avoir réduit jusqu'à l'irréprochable l'exposition de ses hommes au danger qui demeure un caractère permanent de l'engagement armé.

Assortie de ces données immuables ou contextuelles, l'appréhension correcte de la mission future exige de la part du chef désigné et de son état-major une préparation en amont sans concessions, sur les plans technique, tactique, mental, moral et tout autant physique pour tenir dans la durée en conservant tout le recul indispensable. Elle est tout à la fois maîtrise des gammes du métier et apprentissage de la partition propre à chaque théâtre d'opérations. En effet, une intelligence fondée sur les seuls principes d'improvisation géniale ou d'application mécanique d'un rapport de forces primaire ne peut suffire au vu de la complexité des situations rencontrées. Pour donner sa pleine mesure, l'intelligence nécessite un travail soutenu et une curiosité sans a priori. Elle doit s'exercer à partir de processus décisionnels bien huilés, d'une connaissance poussée jusqu'à l'instinct des modes opératoires, et de l'appropriation des enseignements tirés d'expériences précédentes.

La conduite des opérations doit être tout autant raisonnée et ne peut s'accommoder de raisonnements expédiés au «doigt mouillé» ou «à la louche» ni fonctionner à la seule intuition. Pour s'en garder, surtout dans l'urgence, toute décision en préparation doit être passée au crible des principes fondamentaux et bien éprouvés de la guerre, principes enrichis des préoccupations actuelles.

Conserver sa liberté d'action reste bien sûr la faculté de rester en situation de pouvoir choisir entre tel ou tel mode d'action, c'est-à-dire de disposer d'une palette d'options dont les procédés d'exécution sont bien maîtrisés. Mais cette liberté d'action se double aussi d'une dimension éthique ; elle est tout autant la capacité à choisir entre la bonne et la mauvaise solution, entre l'acceptable et l'inacceptable. Dans un contexte où le chef militaire et ses subordonnés ont tout de poissons rouges évoluant dans un aquarium entouré de spectateurs attentifs à leur moindres faits et gestes, conserver intacte la légitimité de l'action est plus que jamais crucial. Cette liberté de conscience se forge au fil du temps, par l'acquisition d'un socle de références et de convictions personnelles et professionnelles fortes. Désormais, la légitimité conditionne l'issue de l'action en cours et engage celles menées par la suite. Nous sommes au Liban ou en Afghanistan depuis des années, chaque option doit donc être également examinée à l'aune des effets attendus ou possibles à long terme et des conséquences que devra assumer le successeur.

Economiser ses moyens est un principe bien établi, tant dans son acception originelle de répartition et d'application judicieuses des moyens en fonction des objectifs poursuivis et des effets recherchés, que dans son élargissement au fil du temps à la notion du devoir absolu d'un chef de remplir toute mission au moindre coût de la vie de ses hommes. Mais aujourd'hui, il doit également signifier faire grand cas de ressources matérielles toujours comptées, qui plus est lorsque la mission s'accomplit loin du territoire national. Enfin, il doit aussi être principe de préservation et de respect des populations, de leurs moyens de subsistance, de leur patrimoine et de leurs coutumes. Il revient donc au chef militaire, tâche éminemment difficile, d'évaluer à l'aune de sa mission et du but à atteindre, non seulement la distribution la plus appropriée de ses moyens aux tâches à réaliser, mais aussi la part des risques que devront prendre ses hommes, les dommages potentiels aux populations et aux infrastructures, bref, de porter la plus grande attention au facteur humain au sens le plus large.

Enfin, si la concentration des efforts relève toujours de l'aptitude à basculer en temps opportun des moyens pour surclasser l'adversaire, obtenir un effet matériel ou immatériel, ou emporter une décision quelle qu'en soit la nature, elle s'inscrit désormais plus encore dans une échelle de gradation des effets et de juste suffisance dans l'emploi de la force. Retenir sa force pour laisser une issue honorable à un adversaire peut s'avérer plus décisif que détruire. A contrario, montrer sa puissance et sa détermination, et l'employer sans pusillanimité s'il le faut, permet d'imposer sa volonté à l'adversaire, préférablement pour le dissuader d'agir ou l'encourager à renoncer. Cette gradation des effets est synonyme d'aptitude à la réversibilité, c'est-à-dire de changement radical de mode d'action en fonction de l'attitude de l'adversaire, qui peut conduire en un bref laps de temps à passer d'une opération de combat tous moyens réunis à une réunion de conciliation ou inversement.

Comme je le soulignais avec force dans le numéro 7 de «Doctrine» de décembre 2005, je rappelle que nous n'avons pas l'apanage de la mise en œuvre de ces principes et qu'il convient de ne pas en dénier l'usage à nos adversaires. A bien des égards, l'art du commandement en opérations réside dans la capacité du chef militaire à s'être préparé à comprendre, à faire face à l'imprévu, à dominer la volonté de l'adversaire, et in fine, à avoir acquis le sens de la décision, essence même du commandement. Dans le contexte des engagements d'aujourd'hui, la complexité et la multitude des paramètres à assimiler lui rendent la tâche singulièrement difficile. Sa responsabilité est unique, elle exige qu'il donne des ordres clairs qui ne doivent prêter à aucune interprétation possible tout en consentant aux subordonnés la marge d'initiative dont ils ont besoin. En retour, le chef attend d'eux discipline intellectuelle sans faille et modes opératoires exécutés dans les règles de l'art, conformément à ce qui a été durement appris à l'entraînement.

Se préparer au commandement en opérations est donc une véritable science ne souffrant ni à peu près ni précipitation. Elle est apprentissage de longue haleine, entamé dans les écoles de formation où le futur chef apprend, comme on dit à Saint-Cyr, à «discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude, agir dans l'adversité». Elle est consolidée et enrichie par le travail et les expériences accumulées patiemment. A ce prix se développent non seulement l'instinct et la patience, mais l'humanité et la sérénité indispensables au chef en opérations. Lorsque viendra le moment de l'épreuve, face à l'incertitude et au danger, sa crédibilité de chef au combat et la confiance qu'il devra inspirer en dépendront largement.

Général d'armée Elrick IRASTORZA,
Chef d'état-major de l'armée de Terre

1 «De l'autre côté de l'eau, Indochine 1950-1952», Tallandier

Les fondements du commandement : évolutions et invariants

(synthèse du FT-05, bientôt diffusé)

COLONEL PASCAL ZIEGLER, CHEF DE BUREAU À LA DIVISION DOCTRINE DU CDEF





Si les conditions d'emploi des forces armées ont évolué et que, dans les engagements contemporains, l'action militaire ne représente désormais plus qu'une ligne d'opérations parmi d'autres, il n'en demeure pas moins que le commandement reste intemporel. Pour autant, dissocier les fondements du commandement en opérations de ceux du temps de paix serait antinomique, puisque les uns sont indissociablement liés aux autres.

Le style de commandement pour les chefs tactiques français en opérations met en exergue, non seulement sa spécificité, mais également sa capacité d'adaptation qui restent compatibles avec les styles adoptés par d'autres armées ou par nos alliés. Il n'est en revanche pas question d'aborder ici les principes d'organisation ou de fonctionnement des postes de commandement dans l'armée de Terre.

Le chef doit adapter son style de commandement aux conditions de l'engagement et aux objectifs stratégiques fixés par le politique. Quel que soit le cadre des opérations, le «commandement par objectifs»[1] aura tendance à être privilégié.
Partant, six principes peuvent être appliqués et combinés pour mettre en exergue le recours à cette intention et à son effet majeur. Aussi le chef tactique doit-il acquérir, détenir, et développer un certain nombre de qualités, «vertus cardinales», qui lui permettront d'exercer sereinement son commandement dans un environnement opérationnel toujours plus complexe.

L'évolution du contexte

Le cadre des opérations impose au chef tactique d'inscrire son action dans le continuum des opérations. La deuxième des trois phases d'une opération, la stabilisation, considérée comme décisive dans les contextes d'engagements actuels, cristallise ainsi toutes les difficultés pour le chef militaire qui n'est alors qu'un acteur parmi d'autres. En outre, la nature des conflits nécessite une acculturation à des modes de pensée et de civilisations différents des nôtres. Le succès de cette phase repose aussi sur la continuité et la permanence de l'action, peu compatibles avec le perpétuel cycle de rotation tant des chefs que des unités. Par ailleurs, au cours cette phase, alternent des pics de violence et des périodes de calme relatif ce qui en accroit la difficulté. Elle exige enfin un contrôle permanent du milieu physique et humain qui nécessite des effectifs importants, souvent peu compatibles avec nos capacités instantanées de projection. Cela impose donc au chef de trouver et d'approuver des modes d'actions et des procédés présentant le meilleur rendement coût-efficacité possible.

Au-delà des « facteurs d'environnement », des contraintes nouvelles se sont faites jour.

La pression liée à la responsabilité juridique induit aujourd'hui, non seulement une surveillance exacerbée des conditions de l'intervention, mais aussi, un risque croissant de « pénalisation » au plan (inter)national. Le chef doit donc se conformer à l'esprit et à la lettre du droit des conflits armés, du code de la défense ainsi qu'à ceux des règles d'engagement qui lui ont été prescrites.

La seconde contrainte a trait à l'exposition médiatique ; l'évolution des technologies contribue à réduire le temps séparant l'évènement de la diffusion de l'information, dans le même temps que se créait un besoin accru d'informations, souvent commandées par le primat de l'audimat. Aussi, le chef en opérations peut-il (et doit), lorsqu'il en a reçu l'autorisation, communiquer sur son niveau de commandement et sa mission, à l'exception de toute autre considération de niveau supérieur ; toutefois, et même si à partir d'un certain niveau le chef dispose d'un officier de presse ou d'une cellule presse/communication, il lui faut trouver et maintenir un équilibre difficile entre l'exposition médiatique excessive - qui le fragiliserait - et la tentation d'éviter tout contact avec les médias- attitude tout aussi contre productive -, en laissant ce rôle au seul officier communication.

Enfin, le chef tactique doit optimiser et maîtriser les nouvelles technologies. La numérisation de l'espace de bataille et l'accès aux nouveaux moyens d'information et de communication imprègnent nécessairement l'exercice du commandement. Elles impliquent une mutation en profondeur des mentalités et des méthodes à acquérir et maîtriser. Si les apports positifs sont évidents en matière de dialogue de commandement et d'aide à la prise de décision, il est pour autant impératif que le chef militaire ne soit pas tenté d'intervenir jusqu'au plus bas niveau. Il doit donc tirer profit de l'outil numérique sans en subir le diktat. Sa formation, son expérience, tout autant que son intelligence de situation et son intuition, doivent lui permettre de déterminer au mieux quand et où être présent, la numérisation ne pouvant jamais remplacer la voix du chef dans les moments critiques.

L'idée de manœuvre, clé de voûte de l'expression des ordres

En faisant un focus sur l'acception anglo-saxonne du terme commandement, deux notions complémentaires apparaissent : « command » et « control ». La première, peut-être la plus importante, recouvre les prérogatives et attributions du chef, c'est-à-dire le caractère unique et personnel du commandement. La seconde s'appuie davantage sur des structures et des méthodes. En conséquence, le commandement est à la fois un art, car centré sur la personnalité du chef, son intelligence et son intuition, et une science car il s'appuie sur des outils, des systèmes et des organisations mis en œuvre par l'état-major, au service du chef.

Par ailleurs, l'histoire militaire montre que tous les chefs se sont référés essentiellement à deux styles de commandement : celui par ordre[2], plutôt direct, et celui par objectifs, plutôt décentralisateur et qui semble correspondre davantage aux nécessités des conflits actuels pour lesquels l'approche indirecte est souvent privilégiée.
Le premier porte en lui l'idée que la victoire est essentiellement le fruit de la seule volonté du chef. Il s'appuie sur une centralisation poussée des prises de décision et implique un haut degré de discipline formelle. Ce style de commandement peut/doit s'appliquer lors d'engagements particulièrement difficiles, qui nécessitent des réactions rapides. De la même façon, il est vraisemblablement nécessaire lorsque la réussite d'une opération repose sur son secret.
Le commandement par objectifs repose, quant à lui, sur la marge d'initiative accordée aux subordonnés, sur leur discipline intellectuelle dans l'exécution des ordres reçus, et sur leur réactivité pour atteindre les objectifs assignés ; bref, les subordonnés s'appuient sur l'idée de manœuvre du chef. Le recours à ce type de commandement aboutit le plus souvent à une manœuvre plus souple car, en favorisant l'initiative du subordonné, il le pré-positionne pour saisir toutes les opportunités susceptibles de se présenter à lui. Ces deux styles de commandement ne sont néanmoins jamais exclusifs l'un de l'autre, mais complémentaires. En définitive, c'est toujours la personnalité du chef qui lui fera privilégier l'une ou l'autre de ces formes de commandement.

Enfin, si les systèmes d'information sont aujourd'hui capables d'atténuer le « brouillard de la guerre », le traitement de l'information ne supprime jamais pour autant complètement le degré d'incertitude. Il existe là, pour tout chef en opérations, un risque majeur qui consisterait à retarder sans cesse la prise de décision, en attendant des informations supplémentaires, plus précises, plus complètes... Pour diminuer cette incertitude, le chef doit anticiper, puis se focaliser sur l'action et les effets à obtenir, et donc appréhender cette incertitude comme un facteur inhérent à la conduite de la guerre. Cette approche privilégie donc la délégation d'exécution aux échelons en mesure d'acquérir, de traiter et d'exploiter l'information de leur niveau, de manière appropriée et efficace. Une intention claire et « ciselée » du chef diminuera donc d'autant la part d'incertitude dans les décisions de ses subordonnés.
Les opérations de stabilisation privilégient l'approche indirecte dans le cadre de la manœuvre globale. C'est dans ce cadre que le commandement par objectif permet d'accorder la primeur de l'esprit sur la lettre, sans pour autant qu'il y ait exclusivité.

Les principes du commandement

Les principes de commandement mis en exergue *infra* découlent du recours à l'intention du chef, concrétisés par son effet majeur. Ils concourent à renforcer la cohérence dans la conception, la conduite et le contrôle de l'exécution de la mission reçue tout en confortant chaque échelon subordonné dans son rôle, ils contribuent enfin à préserver la liberté d'action du chef.

Le principe de simplicité s'applique non seulement à la rédaction et la diffusion des ordres mais aussi à leur processus d'élaboration. Il permet ainsi de réduire les délais dans un but d'efficacité. Il doit non seulement déterminer le juste équilibre dans l'organisation du commandement entre des structures verticales, plus formelles et contraignantes, et d'autres en râteau, plus souples, mais également servir de guide à l'armement même de l'état major.
Le principe d'unicité se traduit, quant à lui, sous deux aspects principaux : à chaque niveau de responsabilité ne correspond qu'un seul niveau de commandement ; à chaque cadre espace-temps défini d'une manœuvre correspond, sauf cas particulier, un échelon de commandement unique. L'intention garantit ainsi la cohérence du commandement par une référence unique : l'intention du niveau supérieur, et in fine l'état final recherché.
Enfin, le principe de continuité et de permanence du commandement ne souffre pas d'aménagements. D'une part tout chef doit disposer d'un suppléant. D'autre part, le maintien à son poste, dans la durée, d'un chef assurant des responsabilités importantes demeure un juste compromis entre l'impératif de succès de la mission et la contrainte liée à « l'usure » dans la fonction.

La plénitude des principes précédents n'existe cependant que si chaque niveau de commandement bénéficie de la liberté d'action indispensable à la bonne exécution de la mission reçue, mettant en valeur subsidiarité et décentralisation. sA cet effet, il s'agit de rechercher l'efficacité optimale en recourant à l'initiative des échelons subordonnés, qui doit alors être modulée par un contrôle à base de compte rendu, tout en évitant, pour le chef, l'écueil de s'immiscer dans la conduite de l'échelon subordonné.
Un dialogue de commandement aussi bien interne qu'externe s'avère de ce fait indispensable, mais il exclut toute décision collégiale puisqu'en définitive le chef décide seul et assume la responsabilité de la décision. Ce principe innerve toutes les dimensions du commandement, y compris dans un cadre multinational afin de rechercher et garantir l'interopérabilité indispensable tout en assurant la préservation des intérêts nationaux.
Enfin, le principe de proximité insiste sur


SIRPA TERRE

que les relations de chef à subordonnés, et réciproquement, se développent et permettent une grande confiance entre le donneur d'ordres et les exécutants. Ceci est d'autant plus indispensable dans le cadre du commandement par objectif, en dépit de la généralisation de la notion du « backbrief », qui doit être considéré comme un outil de cohérence pour remplir la mission. Cette capacité à gagner la confiance s'applique aussi vis-à-vis des supérieurs, mais encore plus avec les alliés ou avec les acteurs non militaires, les opérations, dans le cadre de la manœuvre globale, devenant par essence interalliés voire inter agences.

le positionnement du chef, qui doit avoir en permanence une vision la plus objective possible de la situation réelle. Ce faisant, il ne doit pas hésiter à s'en assurer lui-même depuis son centre opération ou, si nécessaire, en étant physiquement présent sur le terrain, le déploiement d'un poste de commandement tactique lui permettant de commander une action particulière.

Les qualités du chef

La complexité liée à l'environnement actuel des opérations nécessite donc des qualités particulières. Qualités foncières de l'homme, bien évidemment, éthique personnelle, certainement, mais le chef en situation de commandement doit aussi détenir des qualités, indispensables, parce qu'inhérentes à l'aptitude au commandement.
Sans prétendre à l'exhaustivité, certaines peuvent être mises néanmoins être mises en exergue.
Au courage physique, il convient d'ajouter la clairvoyance et la solidité des convictions. Cette force de caractère peut amener le chef à décider contre l'avis de son état-major, mettant ainsi en valeur l'esprit de la mission plutôt que sa lettre. C'est dans la solitude que s'exprime souvent le courage intellectuel du chef, qui par ailleurs engage systématiquement sa responsabilité à chaque ordre donné ; il doit être un exemple pour ses subordonnés. Si les méthodes de raisonnement et les instruments d'aide à la prise de décision sont des « boites à outils » nécessaires au travail de l'état major, le chef doit garder sa liberté de jugement et d'anticipation pour prendre sa décision.
Enfin, l'intuition. L'intuition seule relève de la chance, composante nécessaire à la réussite de l'engagement mais dangereuse car « volatile » et instable. Pour devenir un facteur de légitimité reconnue, l'intuition, indissociable de la compétence, ne peut se développer et s'entretenir que par un travail continu de réflexion personnelle, qui permet de limiter les risques d'erreur d'appréciation de situation. Formation, réflexion, intuition, sans doute retrouve-t-on là certaines des composantes essentielles de l'expérience.

Tout chef doit, par ailleurs, cultiver la capacité, fondamentale, à instaurer un climat de confiance. Il est indispensable

Il est également important de mettre en exergue les capacités de discernement, fondamentales pour tout chef en opérations dès lors qu'il s'agira d'analyser la pertinence d'une proposition ou de juger d'une situation. Lucide, il s'efforce de garder une vision globale de la situation, affichant une capacité de réflexion propre, qui ne doit surtout pas être confondue avec l'isolement intellectuel, ou le complexe de supériorité.
Enfin, en toute circonstance, il doit s'efforcer d'être un « absorbeur » de stress afin de permettre à ses subordonnés de travailler dans une sérénité de bon aloi. Non seulement il se protège lui-même et conserve sa capacité de discernement, mais il se rend également crédible vis-à-vis de ses interlocuteurs, et donne de la force à ses décisions.

1 Le, commandement « à la française » se caractérisant principalement par la définition du but au travers de l'intention du chef
2 Même si ce terme peut prêter à confusion, il a été conservé car retenu lors de la rédaction du TTA 901, puis des FT 02 et 05.

Au fil des siècles, force est de constater des évolutions parallèles entre le style et les formes du commandement et les cultures guerrières. Néanmoins, au contact de la réalité du terrain, des adversaires, ennemis ou belligérants, le niveau de décision tactique reste l'apanage du chef désigné puis investi, adoubé par ses pairs et reconnu par ses subordonnés, qui seul oriente, décide et assume : le commandement est donc bien intemporel.
Le contexte actuel des interventions terrestres, qui fait de la stabilisation la phase d'effort, tend à privilégier le commandement par objectifs, sans pour autant exclure le commandement par ordre dont les qualités peuvent être complémentaires. Le premier permet cependant au chef d'appliquer le principe de subsidiarité en laissant aux subordonnés une marge d'initiative accrue mais toujours sous contrôle.
La discipline intellectuelle, mise en exergue dans le contenu de cet article, ne doit pas, pour autant, occulter les aspects formels de la discipline. Les limites de la discipline intellectuelle sont atteintes quand la discipline formelle, laquelle constitue toujours la force principale des armées, commence.

L'accompagnement doctrinal de la numérisation de l'espace de bataille (NEB)

La montée en puissance de la NEB et les changements induits rendent nécessaire la réécriture d'une part importante du corpus doctrinal, notamment des mémentos de PC des divers niveaux de commandement, utilisateurs au premier chef de la numérisation. Pour coiffer cette refonte progressive, le Centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF) a publié il y a un an un document baptisé «Principes de commandement, d'organisation et d'emploi d'une force numérisée. Utilisation de la numérisation».

Document vivant, il constitue pour l'instant davantage une présentation de la NEB et de ses ressorts qu'un recueil d'axes à suivre comme le serait tout autre document de doctrine, même si, çà et là, apparaissent certaines mains-courantes à suivre par les utilisateurs de la NEB. Quoiqu'il en soit, l'ouvrage pose très clairement les bases à partir desquelles, progressivement, vont s'établir les évolutions imposées, et attendues, par la montée en puissance de la NEB.

Les lignes qui suivent ont pour objet d'exposer les grands axes de ce document, afin peut-être de rafraîchir la mémoire de ceux qui l'ont déjà parcouru, et surtout de donner envie aux autres de s'y plonger. Elles sont assorties de commentaires relatifs aux toutes dernières avancées conduites en matière de numérisation, ébauches d'un enrichissement prochain du document.

LIEUTENANT-COLONEL PIERRE CLOCHARD, CDEF / DDO

La définition de la NEB est ainsi formulée : *«mettre à profit l'état de l'art en matière de nouvelles technologies pour contribuer à surclasser l'adversaire, plus précisément pour connaître, comprendre et agir plus rapidement et plus efficacement que lui grâce à l'exploitation optimale des ressources informationnelles».*
En permettant notamment un meilleur partage de «l'information», la NEB améliore le processus de commandement et l'emploi des forces, les deux étant bien entendu liés.
Deux processus clés de la NEB permettent de mettre concrètement en œuvre l'intention ci-dessus. De nature différente, ils illustrent les ressorts de la NEB telle qu'elle existe aujourd'hui et son mode d'emploi concret ; il s'agit de :
- la constitution d'une force numérisée,
- l'emploi et la gestion de la situation tactique de référence.

Ce qu'il est désormais d'usage d'appeler ***la constitution d'une force numérisée*** n'est pas la constitution de ladite force à proprement parler, qui en elle-même est identique à celle d'une force ordinaire (d'autrefois !), mais le processus parallèle, indispensable, qui permet de nourrir, de «gaver» pour reprendre le terme employé pour les DDI[1] des PR4G, les systèmes (SIOC[2]) qui constituent les outils de la NEB.
Sans ce processus, lesdits SIOC ne servent à rien puisqu'ils ne comprennent pas ce qui se passe sur le terrain. Il comprend quatre étapes, ici sommairement présentées :
L'établissement de l'ordre de bataille (ODB) : c'est un peu «l'articulation» hyper-détaillée de la force; un cloisonnement des travaux est à observer entre d'une part un ODB initial dit ODB stabilisé (ODB-S ; servant de support aux étapes qui suivent, on sait qu'il n'est pas définitif mais il permet d'avancer les travaux techniques aux ¾), et d'autre part


SIRPA TERRE

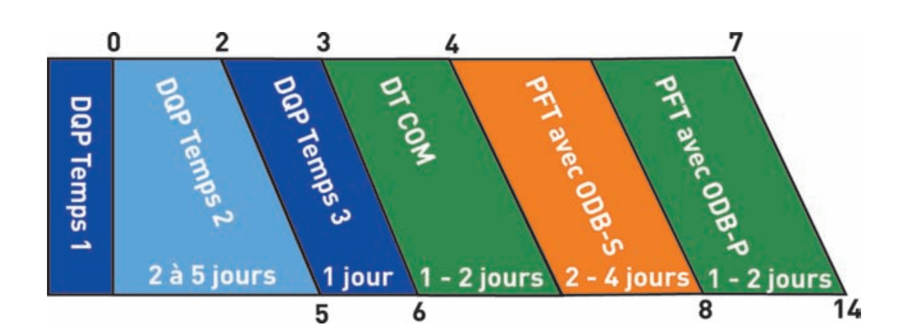
Mieux appréhendée dans ses mécanismes, la NEB peut être ensuite observée de plus près dans ses finalités.

un ODB final , dit de projection (ODB-P).
La rédaction des données quasi-permanentes (DQP) : il s'agit du détail des effectifs, équipements et ressources des entités apparaissant dans l'ODB, et ce sous forme d'une description standardisée: on « code » la force pour pouvoir la rentrer dans les systèmes d'information, chacun avec ses spécificités propres.
La rédaction des données techniques de communication (DTCom) : c'est un peu l'annuaire de la messagerie et des réseaux; il est mis en annexe de l'OPSIC[3].
La réalisation d'une plate-forme technique (PFT) : il s'agit de la répétition des acteurs NEB avant action: on teste les systèmes et les réseaux, de préférence sur un lieu unique (MCP[4], ZRA[5], pour une projection) et on parachève la formation de ceux qui en ont besoin.
L'ODB définitif fait l'objet des mêmes travaux, mais on ne part pas de zéro: il s'agit d'ajuster données faites sur l'ODB initial.

Le schéma qui suit détaille donc ces 4 étapes, en insistant sur le fait qu'elles doivent être centralisées et successives ; il renvoie en annexe les recommandations concrètes à observer pour permettre le bon déroulement de l'opération, indispensable à la suite.

La question de la « gestion » de la STR est centrale et complexe : nature (automatique ou « manuelle ») des remontées d'information, fréquence et modalités de mise à jour, type de prise en compte des entités visualisées (intégrale, barycentrique...) sont autant de questions à résoudre dans l'expression du besoin des systèmes de demain... L'une des plus préoccupantes est la gestion des entités ennemies sur l'écran ; autant les choses peuvent paraître relativement simples pour les entités amies, autant, parce l'ennemi n'a pas la courtoisie de transmettre son ordre de bataille ni ses positions GPS, il est plus difficile de cadrer la façon dont il convient de le faire apparaître sur les écrans lorsqu'il est décelé ou même au contact.
La familiarisation avec l'emploi de la STR doit faire naître la confiance dans les possibilités des processus automatiques mais aussi la conscience de leurs limites. Mieux appréhendée dans ses mécanismes, la NEB peut être ensuite observée de plus près dans **ses finalités. Elle entend essentiellement accentuer :**

- **L'anticipation, et la préparation sur le terrain :** les informations sont transmises plus vite et plus clairement ; elles sont plus précises (géolocalisation pour les amis, potentiel logistique ...). La réflexion tactique s'en trouve facilitée (notamment la confrontation MA/ME), ainsi que l'établissement des ordres ; la diffusion de ceux-ci est rapide. Le PC exploite la NEB par un usage renforcé des *WINGO* (« *warning order* » ou *WARNO* : ordre d'avertissement), qui autorisent *backbrief, rehearsal,* reconnaissances et préparation sur le terrain; les actions complexes (recueil, décrochage, contre-attaque...) sont mieux conduites.



La situation tactique de référence (STR ou SITACREF) est la représentation visuelle, commune aux acteurs présents sur le terrain, d'un nombre important de paramètres du champ de bataille : positions, potentiel logistique, posture, lignes de coordination, secteurs d'observation, zones de tir, etc... des entités amies, conjuguées à des données concernant le terrain (le « fond de carte ») et le milieu en général, et accompagnées de renseignements sur les entités ennemies.

- **Le recours plus fréquent au « feu » (sans excès...) :** la fluidité de la transmission des informations, conjuguée à d'autres paramètres (portée, précision des effecteurs) peut autoriser davantage de frappe à distance que naguère : le feu pourrait prévaloir sur le choc et contribuer de façon marquée à l'*économie des moyens.*

- **L'audace, la surprise :** les incertitudes, le « brouillard de la guerre » et les erreurs d'ordre topographique sont moindres ; les « mobiles », en particulier, vont plus facilement ailleurs, plus loin, plus vite, et en étant mieux coordonnés entre eux. La *liberté d'action* (variantements) croît, et avec elle la confiance et la hardiesse.

- **La rapidité de l'ensemble des fonctions, et leur réactivité :** toutes les actions sont accélérées ; la force est moins rigide, plus élastique, plus à même de *concentrer ses efforts* et de s'autoriser des espaces lacunaires.

La NEB ne créera pas - du moins à court terme - de rupture par rapport à nos modes opératoires actuels ; elle n'est pas de nature à changer profondément nos modes d'action. Mais, si elle est fidèle à ses promesses, elle permettra d'abord de les élaborer plus rapidement, ensuite de les conduire mieux et plus efficacement, du fait des plus-values énoncées ci-dessus, gages d'une rentabilité élevée des actions menées, comme sur d'autres volets, liés mais non détaillés ici (diminution des tirs fratricides, mobilité du chef, désencombrement des réseaux phonies, etc).

Fidèle à ses promesses ; qu'est-ce à dire ? Il importe d'observer ici certaines limites de l'entreprise de numérisation lancée, limites qui retardent l'arrivée de tous ses bénéfices.

Il s'agit de limites inhérentes au processus lui-même, dans l'état de l'art du moment et dans son développement dans nos rangs et au nombre desquelles on peut citer :

- Les informations ne sont pas toujours fiables (*mise à jour*) ni complètes : quid du moral des troupes, d'éventuelles tensions humaines ? De la météo ? Quelle est l'actualité de la situation ennemie ? Un écran ne dit pas tout !

- Le temps se contracte : la tentation peut se faire jour d'enchaîner trop vite les actions, sans respiration (réarticulation, fatigue, contraintes logistiques) ; mais l'espace, lui, se dilate: la logistique doit toujours suivre... et les éléments plus isolés sont d'autant plus vulnérables.

- La NEB est fragile : il s'agit de la fragilité intrinsèque des systèmes d'information, et dans une moindre mesure de communication, de leur sécurité, de la dépendance des chefs vis-à-vis de quelques spécialistes techniques à l'expertise incontournable.

- La NEB ne souffre pas la non-NEB... : l'interopérabilité entre deux unités numérisées à un degré différent sera difficile, car les procédures dégradées peuvent être totalement oubliées.

- La subsidiarité, enfin, peut être mise à mal. Il s'agit là d'une question latente, qui refait surface de temps à autre, avec dans le paysage quelques considérations qui lui sont liées dont celle du « caporal stratégique ». Les débats sont parfois vifs et multiples. Il semble qu'ils soient prématurés, les outils actuels ne permettant raisonnablement pas – du fait du manque de fiabilité générale de la situation tactique de référence - à un niveau N de piloter directement les niveaux en-deçà de N-2, et d'autre part le fait étant admis qu'un chef peut difficilement manier plus de 5 pions subordonnés, surtout dans un contexte de coercition. Il reste que le principe de subsidiarité n'est pas sacré, (il ne l'a jamais été), et qu'il conviendra le moment venu, c'est-à-dire lorsque la NEB sera sortie de l'adolescence, de revisiter sereinement sa mise en application.

L'aboutissement de la mise en place de la numérisation dans l'emploi des forces sera parachevé par l'évolution des SIOC vers une plus grande rationalité. Cet infléchissement est aujourd'hui clairement mis en valeur dans les travaux sur la numérisation (NCi[6]+ puis NC1). Il gommera une bonne part des limites exposées plus haut, et avec elles un autre écueil, tenace : telle qu'elle est permise par les outils actuels, la NEB nécessite un investissement certain pour tenir ses promesses. En effet, de bénéfique qu'elle devrait être, la NEB devient inutile voire nuisible si, sur le terrain, elle est consommatrice de temps et d'énergie, voire simplement de volume dans les véhicules ! C'est pourquoi, maintenue seulement, malgré les priorités énoncées, en parallèle des axes fondamentaux de la formation, de l'instruction et de l'entraînement tactiques, elle sera subie voire contrariée. Cela peut commander d'infléchir un temps le formatage ou le déroulement de certains rendez-vous de préparation opérationnelle, peut-être de différer la projection des unités encore imparfaitement en possession de leurs savoir-faire « usuels » totalement imprégnés de NEB. Une première avancée consisterait déjà à former davantage, au plan NEB, les personnels voués à prononcer les analyses après action des exercices.

L'effort de simplification qui accompagne les travaux de réalisation des futurs SIOC permet d'être optimiste sur l'atténuation de ces difficultés, et l'on devrait assister dans quelques années à une véritable fluidification des opérations, et à l'accroissement voulu en termes de rentabilité des actions conduites sur le champ de bataille.

Au-delà, les réflexions prendront réellement leur envol si, non contente de permettre dès aujourd'hui un meilleur travail sur le terrain, la NEB devient demain la matrice d'un changement de nature assez profond dans les modes opératoires de nos unités.

1 DDI : **D**istributeur de **D**onnées **I**nitiales. Le DDI est l'un des 3 périphériques de gestion des éléments d'initialisation du PR4 G. Les 2 autres sont le centre de gestion des éléments secrets (CGES) et centre de duplication des éléments secrets (CDES).
2 SIOC : **S**ystèmes d'**I**nformation **O**pérationnels et de **C**ommandement.
3 OPSIC : Ordre Pour les Systèmes d'Information et de Communication
4 MCP : Mise en Condition avant la Projection
5 ZRA : Zone de Regroupement et d'Attente
6 **NCi** : niveau de capacité initiale ;
NC1 : niveau de capacité 1.

Les principes du continuum de formation des officiers

GÉNÉRAL DE CORPS D'ARMÉE Philippe BONNET, DIRECTEUR ADJOINT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ARMÉE DE TERRE
ET COMMANDANT LES ÉCOLES ET LES LYCÉES DE LA DÉFENSE

Les principes généraux évoqués dans cet article – continuité, cohérence, adaptation permanente – sont ceux recherchés pour la formation de tous les chefs, officiers et sous-officiers, dans l'armée de Terre. Cependant, il ne sera traité ici que de la formation des officiers.


SIRPA TERRE

La mise en cohérence des parcours de formation, tactique et académique, des officiers, dans laquelle s'inscrit le continuum de formation, est une manœuvre de longue haleine commencée en 2002, par la réforme de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr. Cet effort est en cours d'achèvement avec l'adaptation de la scolarité de l'Ecole militaire interarmes qui délivrera bientôt le grade de la licence.

L'objectif de ce continuum, est de garantir le bon enchaînement des différentes étapes de la formation des officiers, depuis la formation initiale à Coëtquidan jusqu'à l'enseignement militaire supérieur, en passant par les formations de domaine délivrées par les écoles d'arme et les centres spécialisés.

Loin de se cantonner à sa dimension académique, le continuum de formation concerne le domaine de la tactique qui est au cœur du métier de l'officier. C'est l'objet d'un véritable « fil rouge tactique » qui relie les formations de cursus entre elles.

Un impératif de cohérence générale dans la formation des officiers

La formation des officiers, en dépit des aléas et des tensions sur les ressources humaines, financières et matérielles, conserve plus que jamais un caractère vital car elle conditionne la capacité opérationnelle des forces terrestres par sa contribution à l'homogénéité et à la cohérence de l'ensemble de l'armée de Terre. L'enjeu est de livrer aux forces des officiers aptes à conduire l'instruction collective de leurs unités et leurs mises en condition avant projection. Tout en conservant l'essentiel de ce qui fonde la compétence du chef militaire, il importe donc aussi de répondre à la nécessité d'adapter en permanence la formation aux engagements actuels, en formant « utile » et au bon moment dans un esprit d'efficience.

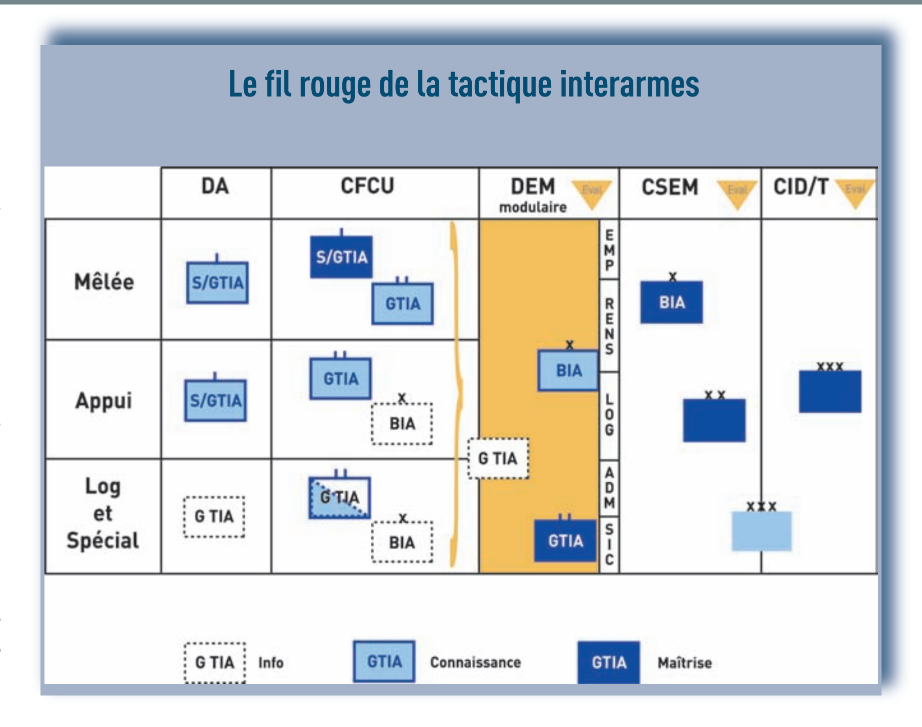
Les conditions actuelles de nos engagements, caractérisées par le durcissement d'opérations de plus en plus complexes, imposent de prendre en compte les enseignements des théâtres d'opérations, sans négliger pour autant la préparation au contrat opérationnel dans ce qu'il a de plus dimensionnant. En outre, si la sophistication croissante des systèmes provoque une inflation des compétences techniques à maîtriser, le renforcement du « *sens tactique* » et l'acquisition d'une solide force morale demeurent primordiaux dans la formation des chefs, principalement des plus jeunes d'entre eux. Il s'agit donc de faire ressortir les équilibres entre l'initiative, l'autonomie, le culte de la mission, la discipline intellectuelle, et le courage sous toutes ses formes que l'on est en droit d'attendre d'un responsable militaire.

La politique de formation, tout en sanctuarisant les caractères permanents de l'art militaire, doit constamment s'adapter pour répondre à ces besoins très évolutifs et fonde sa démarche sur un échange nourri avec les unités et organismes d'appartenance de nos stagiaires.

Les principes du continuum de la formation des officiers

Le renforcement du continuum de formation tactique et académique permet de mieux organiser dans le temps les actions de formation en offrant une architecture commune à tous les officiers, quelque soit leur origine de recrutement. Outre les matières fondamentales que constituent la formation au comportement militaire et l'EPMS[1], la formation s'articule autour de trois grands domaines complémentaires dans l'édification des compétences :

- un enseignement académique, foncièrement orienté sur le métier des armes car la vocation de nos écoles est de former des chefs, des meneurs d'hommes qui doivent posséder tous les outils de compréhension du monde contemporain ;
- une culture militaire, à la charnière de la formation académique et de l'instruction tactique qu'elle irrigue en permettant à l'officier d'enraciner son action dans la réflexion ; elle aide ainsi le futur chef à poser sa réflexion au bon niveau, dans des environnements interarmes et fréquemment interarmées et international, parfois complexes ;
- le troisième domaine, essentiel, concerne la formation tactique. Résolument interarmes, elle s'articule à la façon d'un *«fil rouge»* tout au long des étapes de formation.



Abordée dès la formation initiale à Coëtquidan, qui dépasse ainsi le strict cadre de la formation aux missions PROTERRE, la manœuvre interarmes combinant de façon cohérente et complémentaire les effets des capacités de mêlée, d'appui et de soutien est l'un des points forts des stages d'application ; elle fait notamment l'objet de séquences de synthèse lors d'un camp interarmes de fin d'année organisé dans les camps de Champagne et dans leurs deux centres d'entraînement[2].

Cette formation intégrée se poursuit durant le cours des futurs commandants d'unité puis au stage du diplôme d'état-major et enfin au cours supérieur d'état-major en prenant principalement en compte les problématiques de l'engagement en zone urbaine et de la numérisation de l'espace de bataille, dans le cadre d'actions de coercition et de stabilisation. A cet apprentissage gradué de l'interarmes selon les niveaux, s'ajoute l'accroissement sensible du nombre de mises en situation des stagiaires et une formation systématique au niveau de responsabilité immédiatement supérieur à celui qui doit être maîtrisé.
Ainsi, les cours des futurs commandants d'unité mis en œuvre par les écoles d'armes ont-ils été rallongés afin de permettre à tous les capitaines d'acquérir de bonnes connaissances sur le GTIA[3] et de débuter l'apprentissage des techniques d'état-major qui constitueront ensuite le pré-requis tactique nécessaire pour suivre dans de bonnes conditions la formation délivrée à Compiègne.

Les stagiaires du diplôme d'état-major débutent leurs travaux par des exercices de niveau 3 (brigade interarmes), avec pour objectif, en fin de tronc commun, la maîtrise du niveau GTIA, autour de thèmes de « stabilisation » et de « contre rébellion ». En fin de stage, l'enseignement dispensé par une formation décentralisée permet de développer les connaissances propres aux domaines concernés[4], en intégrant la problématique dans le cadre plus large de l'interarmes.

Enfin, le cours supérieur d'état-major, quasi exclusivement orienté vers l'enseignement de la tactique, consacre 75 % de son volume horaire à ce registre. L'effort est porté sur les niveaux 3 et 2 (division), centré autour de 2 modules, « intervention » et « stabilisation ».

1 Education et entraînement physiques militaires et sportifs.
2 CENTAC et CENZUB.
3 Groupement tactique interarmes.
4 Logistique, systèmes d'information et de communication, renseignement, administration.

Les écoles assument résolument l'importante responsabilité de former les chefs dont les forces terrestres ont et auront besoin, dans tous les types d'engagement décrits par le contrat opérationnel.
A cette fin, elles marquent un effort conséquent sur l'acquisition des compétences fondamentales, notamment tactiques, qui permettent aux officiers de commander dans des conditions toujours plus complexes. Elles s'acquittent de cette mission tout en s'inscrivant dans le processus de transformation qui affecte l'ensemble de l'armée de Terre.
Mais, c'est dans le cadre de l'instruction collective conduite dans les unités et au cours des mises en condition avant projection que se consolide la capacité du chef à remplir son rôle opérationnel. Il doit donc exister un autre type de continuum entre les actions de formation conduites au sein des écoles et les activités de préparation opérationnelle suivies au sein des forces terrestres.

L'entraînement des commandants d'unité aux opérations au CENTAC et au CENZUB

Le bureau « opérations » du Commandement des centres de préparation des forces, avec le concours du CENTAC et du CENZUB

Que ce soit au CENTAC (Centre d'Entraînement Au Combat) ou au CENZUB (Centre d'Entraînement aux actions en Zone Urbaine), lors des rotations dans le cadre des mises en condition avant projection ou durant les rotations génériques, les chefs d'éléments et leurs équipes de commandement sont les « cibles » principales des entraînements dispensés.

En effet, les centres d'entraînement permettent de mettre les chefs en situation et de confronter la théorie du commandement à la réalité du terrain. Ces entraînements mettent en relief l'importance de la personnalité du chef dans les moments difficiles et les véritables effets que vont avoir ses prises de décision sur le terrain. L'exercice de synthèse, en particulier, permet aux commandants d'unité de mettre en pratique les qualités de fermeté et d'intelligence, considérées comme les qualités essentielles du chef par CLAUSEWITZ.

Cette mise en situation ne s'opère de façon crédible que si toutes les conditions de réalisme sont réunies, permettant de jouer un scénario en grandeur nature avec les effets des armes, remettant ainsi le chef face à ses responsabilités et à la difficulté du choix, véritable cœur de son métier et finalité de l'entraînement.

1. Les commandants d'unité disposent au CENTAC et au CENZUB d'un environnement réaliste à travers les moyens qu'ils mettent en œuvre, le terrain, l'adversaire qui leur est opposé.

Dédiés aux SGTIA (Sous-Groupement Tactique InterArmes), les centres s'attachent à mettre en condition les capitaines commandants qui doivent prendre en compte toutes les composantes de l'unité et intégrer à la manœuvre tous les renforcements de la mêlée et des appuis, voire du soutien pour la partie santé.

Cette complexité de l'environnement interarmes permet donc une réflexion tactique cohérente tout en intégrant une forme de complexité par le nombre supplémentaire de pions à commander ainsi que par leur diversité.

Au CENZUB, ce chef interarmes doit intégrer le milieu particulier à 3 dimensions de la zone urbaine et adapter son dispositif à cet environnement peu favorable à la manœuvre.

Au CENTAC, il doit prendre en compte un terrain varié qui a été aménagé depuis plusieurs années et qui permet de le placer dans des configurations très diverses (bois, découverts, villages, ...)


Propriété CENZUB

En outre, face à lui va se dévoiler tout un spectre d'acteurs à gérer ou à combattre : journalistes, ONG, réfugiés, milices, terroriste...et bien sûr l'adversaire principal qui connaît parfaitement le terrain et qui choisit toujours le lieu et le moment de l'attaque.

La gestion de l'incertitude et du brouillard de la guerre va donc permettre de faire toucher du doigt cette contingence de l'action de guerre mise en exergue par le général de Gaulle.

2. La mise en œuvre complète du processus de commandement et le fait de jouer la solution tactique en réel avec les conséquences induites placent le chef face à ses responsabilités.

Les exercices tels qu'ils sont pratiqués dans les centres permettent aux commandants d'unité d'élaborer une réflexion tactique complète et surtout d'assurer la mise en œuvre de l'ensemble de leur chaîne de commandement, leur permettant ainsi de mettre à l'essai leurs méthodes et leurs procédures.

Au CENZUB, compte tenu de la spécificité de la zone urbaine, le centre apporte son expertise pour aider le capitaine à préparer sa manœuvre en prenant en compte les modes d'action particuliers de cet environnement.

Au CENTAC, dans la semaine précédant l'exercice de 96 heures, des moyens de simulation sont fournis pour s'entraîner. Pendant l'exercice, un temps de préparation est ainsi toujours respecté et consacré à la préparation de la mission. Il permet entre autre la diffusion des ordres et la mise en œuvre du *backbrief* et du *rehearsal* qui sont des points de passage obligés, permettant au centre de contrôler la diffusion des ordres et de pouvoir vérifier leur application sur le terrain.
Mais pendant l'exercice lui-même, le commandant d'unité est maître du jeu et c'est lui qui conduit sa manœuvre et donne ses ordres. Au CENTAC en particulier, l'exercice est totalement en double action et il n'est pas rare que la FORAD (FORce Adverse) mette en échec la manœuvre de l'unité joueuse.

Le commandant d'unité, aidé des contrôleurs des centres, peut ainsi concrètement analyser à postériori sa conception de manœuvre et la conduite de son action. Il peut aussi avoir un retour synthétique et précis sur le comportement de ses subordonnés et leurs aptitudes à appliquer les ordres ou à faire preuve d'initiative lorsque cela est nécessaire.



Propriété CENZUB

3. La confrontation du théorique à la réalité et surtout la conduite des évènements imprévus vont entraîner le chef à gérer, dans la durée, des situations tendues et mettre à l'épreuve ses facultés et sa résistance.

La prise en compte de la complexité dans un espace temps restreint permet au capitaine de toucher du doigt l'ensemble des problématiques liées au commandement. Même si certains incidents n'ont pas été résolus correctement, la confrontation à la réalité permet malgré tout une prise de conscience du problème et une réflexion potentielle du chef a posteriori, réflexion qui se poursuit au-delà du créneau de rotation.

Ainsi, le commandant d'unité se trouve-t-il confronté au dilemme concernant sa position physique sur le terrain avec le souci permanent d'être là où se trouve l'effort, mais sans perdre de vue l'ensemble de son dispositif et en évitant de s'exposer inutilement. Ces contraintes pèsent sur son travail alors que la fatigue s'accumule et l'amènent à faire des compromis permanents.

La notion d'ascendant moral et psychologique, chère à Ardant du Picq, prend ici toute sa signification et il est parfois révélateur de voir un commandant d'unité enfermé dans son VAB ne pas pouvoir appréhender correctement une situation et laisser passer une opportunité tactique alors qu'une de ses sections piétine faute d'être relancée de façon énergique.

La durée des exercices, l'incertitude, la tension et la fatigue mettent alors les commandants d'unité à rude épreuve. Dans ces conditions difficiles, ils ont ainsi l'opportunité de s'entraîner à gérer leur temps, leur énergie, leur stress et de progresser tout en développant la cohésion de leur unité en renforçant la confiance que chacun peut progressivement retirer de l'autre, confiance indispensable au combat.

L'aguerrissement dans les centres, une nécessité pour l'entraînement des chefs



SIRPA TERRE/LYON

Le bureau opérations du Commandement des centres de préparation des forces, avec le concours du Groupement d'aguerrissement en montagne

Comme le définit le Référentiel aguerrissement de l'armée de Terre : «*L'aguerrissement est un ensemble de procédés et de mises en situations individuelles et collectives contribuant à améliorer l'aptitude opérationnelle des hommes et de leurs cellules d'emploi en les confrontant, sous les ordres de leurs chefs, aux difficultés d'ordre physique et psychologique induites par l'exécution de missions dans des conditions et en milieux inhabituels et hostiles.*»

L'expression «*sous les ordres de leurs chefs*» montre en elle-même toute l'importance que doit représenter l'aguerrissement dans l'entraînement des chefs.

Or, si l'aguerrissement doit se retrouver dans toutes les activités de formation que sont la formation morale, l'éducation physique, l'instruction technique et l'instruction tactique, il est aussi présent lors des entraînements dans les centres de préparation des forces qu'ils soient ou non dédiés à cet effet.

1. L'entraînement tel qu'il est conçu dans les centres de préparation des forces participe pleinement à l'aguerrissement des chefs.

Principalement centré sur le commandant d'unité et son équipe rapprochée de commandement, l'entraînement proposé par les centres du commandement des centres de préparation des forces permet de préparer, lors d'exercices réalistes, tous les chefs d'un SGTIA voire même d'un GTIA aux opérations les plus probables.

Ces exercices reproduisent le plus fidèlement possible les conditions actuelles d'engagement, dans le cadre des scénarii les plus pessimistes. Ils placent alors ces chefs dans des conditions de stress et de fatigue qui nécessitent une forte résistance physique et morale.

Ce réalisme permet donc d'aguerrir les équipes de commandement, de développer leur endurance physique, leur force morale et leur maîtrise des savoir faire techniques et tactiques indispensables pour vaincre dans des conditions difficiles.

Dans tous les centres, le constat est unanime sur l'importance d'un entraînement exigeant et éprouvant qui place les unités au plus près de la réalité du combat.

L'observation de ces entraînements montre d'ailleurs parfaitement que les chefs aguerris restent physiquement solides et moralement stables. Ils conservent leurs capacités de discernement et de décision pour restituer au mieux les savoir faire acquis et exploiter avec lucidité les opportunités qui s'offrent à eux. C'est pourquoi les conditions de stress et de fatigue dans lesquelles sont placées les équipes de commandement lors des exercices d'entraînement sont à la fois une fin et un moyen pour l'aguerrissement des chefs.

2. La montagne, un milieu difficile qui permet l'aguerrissement des hommes et des chefs.

Depuis l'été 2009, le GAM (Groupement d'Aguerrissement en Montagne) a vu le jour à Modane, faisant suite à deux centres spécialisés plus importants. Il s'agit en effet de conserver une capacité minimale d'aguerrissement à l'altitude et au froid en zone montagneuse, *recentrée sur les stricts besoins opérationnels de l'armée de terre.* Elle est prioritairement dédiée aux unités d'infanterie (hors brigade de montagne).

Le GAM remplit donc deux missions qui, toutes, concourent à renforcer la capacité opérationnelle :

- aguerrissement individuel et collectif en milieu montagneux par la formation physique et psychologique des chefs et de la troupe ;

- formation au commandement des chefs en situation de fatigue, de stress, dans des conditions inhabituelles et déstabilisantes ;

Enchaînant des séquences terrain avec des dénivelées importantes et des franchissements de coupures sèches, les unités viennent donc au GAM pour recevoir des instructeurs les notions élémentaires de cette vie rude et exigeante qu'impose la montagne. Cet enseignement a pour objectif de leur faire découvrir la capacité, souvent sous-jacente, que tout individu a à se surpasser.

La finalité est de mettre le personnel des unités dans des situations proches d'un contexte opérationnel où l'on ne demande plus aux militaires d'être seulement de simples exécutants mais aussi de comprendre les situations et de réagir parfois de manière plus autonome.

Les unités doivent alors, non seulement savoir, mais aussi comprendre et s'adapter.

Vis-à-vis de la préparation et de l'entraînement des chefs, le milieu montagneux est un cadre géographique et climatique particulièrement exigeant. Il permet la préparation physique et psychologique au combat en :

- exigeant des efforts permettant d'accroître la rusticité, l'endurance et la résistance à la fatigue ;

- imposant de s'engager moralement et de développer sa volonté ;

- renforçant l'esprit d'équipe en suscitant le souci du subordonné ou du camarade ;

- étant une école unique de commandement où, comme dans les situations opérationnelles, la décision du chef peut engager la vie du détachement ;

- restant, enfin, une école privilégiée de la prise de risque maîtrisée.


SIRPA TERRE/LYON

La formation tactique des cadres en régiment

GÉNÉRAL DE BRIGADE MICHEL YAKOVLEFF, COMMANDANT LA 7ÈME BRIGADE BLINDÉE

La formation tactique des cadres est une nécessité admise par tous. Le présent article propose un format complet et réaliste, dans la mesure où il a été appliqué, intégralement, dans un régiment d'appelés, et partiellement, dans un régiment engagé en OPEX. Ce format est applicable dès lors qu'un quorum raisonnable est atteint – admettons, un tiers de l'audience théorique. Il s'appuie sur des exercices au montage sommaire, ne nécessitant pas de volumineux dossier, et constituant un ensemble homogène.

Avant de se lancer, le chef de corps doit décider de ses objectifs, et, en particulier, des missions qu'il utilisera comme support pédagogique (à moins que ce choix ne lui soit fixé par l'échelon supérieur). Ensuite, il décide du format pédagogique, dont un exemple est détaillé ci-après. Surtout, il l'inscrit en programmation et s'acharne ensuite à le réaliser, appliquant si nécessaire l'obstination la plus intraitable face à des subordonnés (chefs de service et commandants d'unité) qui, à l'approche des échéances, cèderont peut-être aux sirènes de l'ajournement... ou de l'abandon. S'il se montre intraitable dans son entêtement à respecter la planification, s'investissant personnellement dans chaque activité, du début à la fin, et sanctionnant systématiquement les absents, il parviendra à respecter ses objectifs.

Quelle tactique enseigner ?

Naguère (avant la chute du Mur...), les choses étaient simples, on s'entraînait à la guerre conventionnelle sous menace nucléaire. Il s'agissait d'une tactique de grandes masses relativement homogènes et comparables (guerre symétrique), d'unités engerbées l'une dans l'autre comme des poupées russes : bataillon en brigade, en division, en corps d'armée... Les deux camps manœuvraient et visaient à la décision par la bataille.

Il y eut, assez brièvement, une phase « interposition » où les savoir-faire essentiels semblaient être le check-point et l'escorte de convoi humanitaire. Il était assez malaisé d'appliquer le raisonnement tactique à des situations de non-emploi de la force.

Depuis quelques années, et semble-t-il pour longtemps, le paradigme qui prévaut est celui de la guerre de contre-insurrection.

Aussi, quel est le modèle qui servira de base à la formation tactique ? Le modèle « du moment », directement utilitaire au risque de l'effet de mode, ou le modèle « classique », qui permet de mieux caractériser la réflexion tactique au risque de l'obsolescence ?

La question n'est pas neutre car il s'agit de raisonner l'effort du régiment dans la perspective de carrières longues, développant l'esprit tactique chez les cadres pour deux décennies – à l'issue desquelles la guerre d'aujourd'hui pourrait bien avoir changé profondément de visage.

Le dilemme n'est peut-être pas aussi binaire qu'il y paraît.

> **Le dilemme n'est peut être pas aussi binaire qu'il y paraît.**

D'abord, que l'on raisonne la guerre de masse ou la guerre contre-insurrectionnelle, il apparaît que le niveau bataillonnaire est le pion commun. Dans les masses, il est l'élément constitutif de base de la manœuvre de grande unité. Dans la guerre contre-insurrectionnelle, il est l'échelon de cohérence tactique. Même en Afghanistan, il n'y a pas de manœuvre de brigade. Il y a des bataillons qui manœuvrent et les échelons supérieurs servent à coordonner les moyens.

Ensuite, et c'est une tautologie, le combat est interarmes, voire interarmées, et aujourd'hui, décentralisé aux plus bas échelons. Si ce modèle de guerre perdure, tout ce qui confortera la culture interarmes de nos cadres s'avèrera pertinent. Certes, s'il venait à évoluer – si la « grande guerre » redevenait d'actualité – on observerait sans doute une recentralisation des fonctions à des niveaux plus élevés, atténuant l'aspect interarmes du combat des bas échelons. Dans ce cas, le savoir-faire interarmes inculqué à de jeunes cadres leur serait directement utile au fur et à mesure qu'ils s'élèveraient dans la hiérarchie.

En conclusion partielle donc : la formation tactique inculquée en régiment doit être orientée vers le GTIA et le S/GTIA, avec le maximum d'interarmisation.

Pour autant, le chef de corps (ou le CEMAT s'il veut être directif) doit faire des choix, car il existe des différences non négligeables entre les deux modèles.
Dans la guerre « classique », celle des grandes masses, la manœuvre est plus ample que dans la guerre contre-insurrectionnelle. Par exemple, on étudiait naguère la défense mobile, une division parcourant plus de cent kilomètres en 36 heures. Aujourd'hui, nos GTIA arpentent des secteurs figés pour la durée du séjour.

En revanche, la densité humaine de combattants est bien moindre aujourd'hui. Les appuis, naguère massifs et centralisés à cet effet, sont désormais échantillonnaires. On ne tire plus d'obus par pôles (96 coups), mais à l'unité ou au doublon. En revanche, si les feux sont plus chichement distribués, ils sont beaucoup plus discriminants. La notion de décision tactique est devenue beaucoup plus diffuse, il n'y a guère de vainqueur indiscuté à l'issue de trois jours de ratissage.

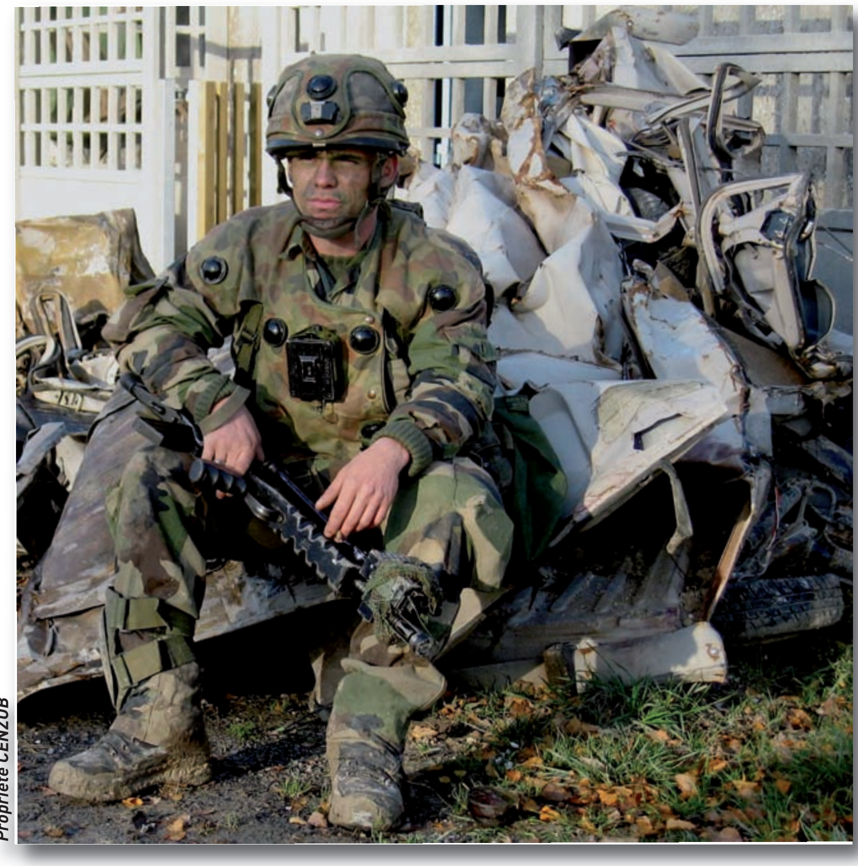
Il y a des missions « classiques » qui paraissent obsolètes : jalonner, défense mobile, ferme, d'arrêt... Pour autant, certains de leurs procédés sont parfaitement reportables au contexte actuel.
Les missions qui restent clairement d'actualité existaient de longtemps au catalogue : contrôler une zone, tendre une embuscade, réagir à un incident, réduire une résistance isolée, couvrir... On peut aussi réactualiser un catalogue récent : boucler une zone, fouiller...

On peut peut-être *étudier* la tactique sans étudier de missions en tant que telles. En revanche, on ne peut *pratiquer* la tactique sans choisir un terrain, un adversaire et une mission. Choisir le type de missions qui servira de base aux exercices tactiques est donc un choix assez marquant, sauf si l'on a l'opportunité d'étudier toute la gamme.
En tout état de cause, tout ce qui aura gymnastiqué l'esprit des cadres leur sera utile, quelle que soit l'évolution du contexte d'emploi, à défaut de représenter la solution optimale.

La formation tactique des cadres n'a pas pour objet de balayer l'éventail des missions, même s'il s'appuie sur cette donnée de base, mais de préparer à la décision tactique, la plus sûre, la plus rapide, la plus claire possible. Elle vise à développer l'esprit d'initiative, l'agressivité (au sens intellectuel du mot : le mordant), le goût du risque, la finesse – notamment dans la gestion des appuis – sans jamais oublier la permanence du jugement éthique qui doit sous-tendre le choix tactique.

Fondamentalement, tout exercice tactique, de procédure ou d'application directe, porte à la fois en interne (développer les compétences de telle cellule) et en externe (développer la capacité d'opérer entre deux niveaux tactiques).
Le format proposé associe deux niveaux tactiques, voire trois, autant que possible et par principe. En outre, il préconise le sur-niveau et le hors-spécialité.
Le sur-niveau consiste à associer le niveau subalterne au raisonnement du niveau supérieur, afin de mieux comprendre son propre environnement de travail. Par exemple, le lieutenant est associé à la réflexion de son capitaine. Cette pratique est, d'expérience, très appréciée des subordonnés.

Le hors-spécialité part de l'idée qu'il faut sortir chacun de l'ornière mentale qui consiste à ne raisonner que pour son propre besoin. Pour ce faire, les exercices visent



Propriété CENZUB

à croiser les compétences. Les chefs tactiques doivent s'accoutumer au raisonnement des chefs logistiques, et vice-versa. Sans prétendre leur donner toutes les compétences requises, un minimum de connaissance de l'autre domaine d'action est à rechercher en soi.

Il n'est pas dit que cela ait une influence perceptible sur la performance d'ensemble. A tout le moins, cela ne peut pas faire de mal. D'expérience encore, c'est un puissant facteur de motivation une fois que tout le monde a compris l'idée générale.

Comment s'organiser ?

Le format proposé a été pratiqué en régiment, par l'auteur, à deux reprises : comme chef de BOI d'un régiment d'appelés, et comme chef de corps d'un régiment professionnel. Il est ambitieux mais a été réalisé intégralement (au 3ème régiment de dragons) et partiellement (au 1er régiment étranger de cavalerie). Dans le contexte actuel, il est peut-être « idéal », et, comme tout idéal, impossible à atteindre mais utile à viser.

Il est très structuré, tant dans la définition des audiences que dans la typologie des exercices. Cet aspect formel facilite la programmation et l'exécution, ce qui n'est pas un atout négligeable par les temps actuels. En particulier, dès la première itération effectuée pour un exercice donné, il n'y a plus besoin d'entamer la séance par une explication sur le rôle attendu de chacun, ce qui est un gain de temps considérable.

Le format fait appel à plusieurs types d'exercices très différenciés, adaptés à une audience spécifique, en fonction de « tranches » bien connues en régiment.

TRANCHE A = l'état-major régimentaire. Notion à prendre au sens le plus large : tous les officiers, sous-officiers, personnel d'environnement susceptible de contribuer au PC de GTIA.

Outre l'état-major régimentaire proprement dit, ne pas oublier le peloton transmissions, le peloton état-major, le peloton de protection régimentaire.

Pour en revenir à l'état-major régimentaire, il importe de considérer qu'en font partie, de plein exercice, non seulement les officiers du BOI, mais aussi le commissaire et son adjoint, le médecin-chef, les officiers de liaison...

TRANCHE B = les commandants d'unité, là encore, considérés au sens large : existants et futurs (dont les adjoints), et aussi leur propre environnement (officier logistique, adjudant d'unité, groupe transmissions...).


SIRPA TERRE

TRANCHE C = les chefs de peloton/section de tous types (donc, aussi le chef d'atelier, l'infirmier-major, le peloton ordinaire...) et les futurs chefs (en pratique, tous les candidats BSTAT).



Les exercices associant tranches A et B sont appelés **ASTERIX.**
Ceux visant plus particulièrement les tranches B et C sont appelés **OBELIX** (le gros de la troupe). La tranche A y est associée, pour fournir les guides.

Un **OBELIX** spécifique : logistique, est présenté sous un format particulier, « le yoyo logistique ». Il dérive un exercice de drill de TC1 appelé **LOGISTIX.**

Les exercices dérivés au profit des capitaines commandant (tranche B) sont appelés **CENTURION.**

Ils sont eux-mêmes dérivables en exercices de chef de peloton : **IDEFIX.**

Une instruction cadre spécifique, visant la tranche C (les chefs de section/peloton), mais encadrée par la tranche B (les CDU), porte sur les grands problèmes contemporains **(PANORAMIX)**, l'histoire militaire **(CLAUSEWIX).**

Les exercices ASTERIX

Ils forment une série, à base d'un thème central qui évolue d'un exercice à l'autre. Il est préférable de choisir une zone proche du quartier permettant des études sur le terrain, le cas échéant. Le thème unique qui évolue a l'avantage de ne pas exiger de dossier complet et nouveau à chaque exercice, l'itération précédente servant de situation de départ à l'itération du moment. Cette continuité est appréciée et évite l'aspect artificiel d'un dossier complet à ingurgiter avant chaque exercice. Ici, le vécu de ceux ayant participé à l'exercice précédent sert directement à l'exercice en cours, ce qui, soit dit en passant, est assez proche de la réalité opérationnelle.

La série suivante a été jouée au 3ème RD (Stetten) en 1995-1996, à raison d'un J+N+J toutes les six semaines environ. Le contexte était « classique ».

ASTERIX 1
- Présentation du PC : déploiement, géographie.
- MEDO du GTIA : présentation théorique
- Application à un cas concret simple : le GTIA fait mouvement en autonome en zone d'insécurité.
- Produits : ordres d'orientation, ordre initial, ordres annexes (mouvement ?), briefings.
- Tranche B : participation en tant que membres du PC (sur-niveau), puis dérivation à leur niveau (ordres déclinés) et briefing retour.
- Environnement : peloton PC soutien, peloton transmissions drill (SCDG, SITREP).

ASTERIX 2
- Partant de la situation précédente : rappels de procédure (permet d'insérer plus facilement les nouveaux dans l'exercice).
- Cas concret : évolution de la situation précédente. Le mouvement étudié à l'exercice précédent est interrompu pour faire face à une menace inopinée (d'où réarticulation, changement d'orientation...).
- Produits : ordres d'orientation, ordres en cours d'action.
- Tranche B et environnement : idem cas précédent.

ASTERIX 3
- Cas particulier complexe en coordination (relève sur position).
- Produits : idem.

ASTERIX 4
- Ordres de conduite (en l'occurrence, défense ferme sur une coupure).
- Etude de variantes (contre-attaques).



Les exercices OBELIX

La série suivante a été jouée au 3ème RD (Stetten) en 1995-1996, à raison d'un vendredi toutes les six semaines environ. Le contexte était « classique ». Le CBOI a directement organisé les deux premières itérations, laissant le temps aux CDU de préparer leur propre affaire. La répartition des thèmes résultait d'une concertation avec les CDU.

OBELIX 1
- Présentation du GTIA
- Présentation de la brigade
- Thème de l'après-midi :

Groupe 1 : Mouvement de la brigade
Groupe 2 : Stationnement de la brigade

OBELIX 2
- L'ennemi d'exercice
- Thème de l'après-midi :

Groupe 1 : Le RFM en défensive
Groupe 2 : Le RC en attaque

OBELIX 3
- La logistique du GTIA

CDU ECL
- Les chaînes : SAN, RAV, MEC, SH
- Le déploiement et la bascule de TC2
- Après-midi : « Le yoyo logistique » (voir détail ci-après)

OBELIX 4
- Le combat du SGTIA en zone urbaine

CDU
- Thème de l'après-midi :

Groupe 1 :Le SGTIA en stationnement prolongé
Groupe 2 : SGTIA en attaque

OBELIX 5
- La déception tactique

CDU
- Thème de l'après-midi

Groupe 1 : Comment simuler un GTIA en stationnement
Groupe 2 : Comment feinter une attaque

OBELIX 6
- La contre-reconnaissance

CDU
- Thème de l'après-midi

Groupe 1 : Le SGTIA mène des actions de contre-reco
Groupe 2 : La reco adverse cherche à acquérir le GTIA

OBELIX 7
- L'ennemi Niveau 2 et 3

CDU EAS
- Thème de l'après-midi

Groupe 1 : Le SGTIA en déplacement face à N2
Groupe 2 : Le SGTIA en stationnement face à N2

OBELIX 8
- RETEX d'un CDU revenant d'OPEX (IFOR)

Cas particulier : OBELIX LOGISTIQUE

Il faut être très directif sur cet exercice, d'expérience le plus apprécié de tous, et notamment des jeunes officiers et des sous-officiers, car le plus concret.
Il est à placer en septembre ou octobre, car il est directement utile à tous, et notamment pour les examens comme le BSTAT.

Le CDU UCL et le chef BML, ainsi que le commissaire et le médecin-chef, sont étroitement associés.

Les présentations du matin sont à répartir entre chefs de service et commandant d'UCL. Les sujets à traiter sont :
- Les principes généraux de logistique.
- Le GTIA au sens logistique (effectif, nombre de véhicules, besoins en ravitaillement...).
- Les chaînes : RAV, MEC, SAN, SH, du groupement de soutien logistique (GSL) au consommateur.
- Le déploiement du TC2 et du TC1.
- La bascule du TC2.

L'après-midi est consacrée à une sorte de « yoyo logistique ».
Il s'agit de faire circuler toute la classe à travers toutes les chaînes, du GSL au TC1.

On déploie un TC1 quelque part dans le quartier, avec au moins un exemplaire de chaque véhicule susceptible de lui être accordé : P4 échelon, ELI, VAB SAN, camion d'allègement.

Sur la place d'armes (ou ailleurs) on déploie le TC2 en plots nettement différenciés :

- plot santé avec un PSR,
- plot maintenance avec moyens de levage, appro,
- plot ravitaillement avec toutes les versions possibles (carburant, munitions) et moyens de levage associés
- plot commandement avec le VAB du TC2
- plot prisonniers.

Exploitant les ressources locales, on matérialise un GSL ou équivalent fonctionnel en s'appuyant sur l'infrastructure :

- infirmerie pour le triage,
- ateliers pour la zone maintenance,
- station-service pour la zone carburant
- lieu *ad hoc* pour la zone munitions
- idem pour la zone soutien de l'homme (traitera, entre autres, de la gestion des décédés et du suivi du personnel médicalisé).

Les différents intervenants préparent une intervention de 5 minutes sur « ce qui se passe ici ».

Pour marquer les esprits, tous les participants effectuent des allers-retours qui les font transiter d'une chaîne à l'autre, de l'arrière vers l'avant et réciproquement. Ils portent des accessoires qui les sensibilisent.

Exercice LOGISTIX

Cet exercice vient en complément de l'OBELIX logistique et propose un drill de TC1 centralisé. C'est le seul moyen de donner une expérience concrète de commandement en situation à des adjoints logistiques d'unité, surtout dans le contexte actuel de la PEGP.

On constitue un TC1 complet, rassemblé pour une journée. La veille, les adjudants d'escadron et/ou les officiers logistiques d'unité sont rassemblés pour un rafraîchissement théorique et une présentation de l'exercice (thème simplifié).

L'exercice consiste en un circuit, éventuellement répété, où chaque joueur aura à commander le TC1 pour un bond.

Par joueur, les actions à effectuer sont :

- prise en compte de la mission (faire mouvement avec le TC1 de tel endroit à tel endroit) ;
- concevoir le mouvement ;
- donner les ordres ;
- effectuer le mouvement ;
- déployer le TC1 sur sa nouvelle position, en zone d'insécurité, et en tenant compte de la situation tactique de l'escadron ;
- donner des ordres pour une mission (envoyer le VAB SAN ou le char D sur un peloton) ;
- résoudre un incident inopiné (bombardement d'artillerie avec blessés, irruption de personnel ennemi perdu, à capturer puis à gérer).



SIRPA TERRE

Pendant qu'un joueur joue sa phase, son successeur prépare le bond suivant. Sur ordre, il prend en compte le TC1, lui donne ses ordres, et fait mouvement. Et ainsi de suite, jusqu'à que tous les joueurs aient commandé effectivement « leur » peloton pendant deux ou trois heures, en effectuant un bond.

Exemple de circuit

GSL	TC2	TC1
« Je suis un obus » (porter de caisse par deux)	Plot munition : explications sur l'allotissement (homogène, hétérogène), le matériel de manutention, la comptabilité de guerre	Livraison
Moyens de réparation du niveau supérieur	Plot maintenance : moyens d'évacuation, de réparation, délai, priorités	« Je suis un engin en panne »
« Je suis une pièce détachée »	Plot maintenance : gestion des appros, parc de maintenance	Engin réparé livré
Triage : principes (urgences), évacuation	Poste de secours régimentaire : moyens, médicalisation, conditionnement	« Je suis un blessé » : conditionnement pour la relève, embarquement en VAB SAN
« Je suis décédé » : action administrative (commissaire) (aller à la station-service)		
« Je suis du carburant » (porter de jerrycan par deux)	Plot ravitaillement carburant : dépotage, gestion, principes de livraison (tournée ou centralisation)	Livraison

Les exercices CENTURION

Un CENTURION par mission-type : ATTAQUER (CONTRE-ATTAQUER), BARRER, FREINER, RAID…

Le CBOI conçoit un ordre initial avec trois ou quatre missions de subordonnés très différenciées. Le thème doit être local, afin que les capitaines puissent se rendre sur place.
Les capitaines jouent alternativement chaque rôle. Cela permet d'économiser les thèmes.
Par exemple : le GTIA prépare une attaque. Un escadron renforcé reconnaît et contre-reconnaît la zone d'approche. Un autre est en réserve, face à deux hypothèses d'engagement de l'ennemi. Un autre déborde pour couvrir l'action principale dans la profondeur ennemie. Le quatrième couvre sur une direction secondaire.

Chaque capitaine dispose de deux heures pour concevoir sa manœuvre, et l'explique sous la forme d'ordre initial devant le CBOI et ses camarades (jouent les chefs de peloton).
Après l'exercice, chacun rédige complètement son ordre initial avec calque.

Cet exercice, type « colle ESG », permet l'amélioration des performances, mais aussi donne l'habitude du dialogue de commandement. Il peut être compliqué à l'envi : réalisation chrono dans le VAB, ou de nuit…

Les exercices IDEFIX

Un IDEFIX par mission-type : ATTAQUER (CONTRE-ATTAQUER), BARRER, FREINER, RAID…

Le CDU part d'un de ses ordres extraits de **CENTURION.**

Chaque chef de peloton/section dispose de deux heures pour concevoir sa manœuvre, et l'explique sous la forme d'ordre initial devant le CDU et ses camarades (jouent le peloton).
Après l'exercice, chacun rédige complètement son ordre initial avec calque.
La rédaction d'un ordre complet permet de dériver en exercice de cadre, niveau peloton, sur le terrain.

Les deux exercices suivants, **PANORAMIX** et **CLAUSEWIX**, sont des présentations didactiques plus que des exercices tactiques. Néanmoins, ils concourent à la culture tactique et à la culture générale des cadres et, à ce titre, méritent de figurer dans ce répertoire.

Ils sont associés en une seule demi-journée d'instruction cadres. Ce peut être dans le cadre de la journée d'information, que mettront à profit le chef de corps, ou les chefs de service, pour développer des points organiques.
Il peut être utile de répartir les régions du globe par unité élémentaire, encourageant chacune à développer une expertise spécifique.

Le chef en opérations

Général de corps d'armée (2S) Antoine LECERF, ancien commandant des forces terrestres


CCH J.VERILHAC/SIRPA Terre Ile-de-France

Sollicité pour contribuer à la réflexion sur le rôle du chef en opération, je me suis appuyé, outre mon expérience qui remonte somme toute à quelques années en arrière, sur le témoignage de certains de mes commandeurs ayant occupé récemment des fonctions de commandant de force, en national comme en multinational, sur les différents théâtres où la France est aujourd'hui présente. Cités à maintes reprises dans les lignes qui suivent, tant leur retour d'expérience correspond souvent aux convictions que je me suis forgées en quelques 35 ans de carrière, je tenais donc en préambule à les mentionner et les remercier[1].

S'il n'y avait qu'une seule vérité à retenir, sans entrer dans le détail des attributions et du rôle du COMANFOR que l'excellent document sur «l'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques» édité récemment par le CDEF décrit parfaitement, ce serait celle-là : **le COMANFOR est un chef au combat détenant la plénitude du commandement et toute la responsabilité qui en découle.**

Je la décline en trois points d'attention essentiels. La situation particulière du commandement spécifique à chaque théâtre ne remet pas en cause la pertinence et la permanence de ces rappels, applicables pour tout COMANFOR en opérations.

La dimension humaine du commandement

➢ Le combat et la mort au cœur de la décision

C'est une évidence. Toutefois, elle mérite d'être rappelée et martelée. Cette dimension essentielle de notre métier de chef, prend une intensité particulière comme COMANFOR. Le niveau de responsabilité, la multiplication des décisions à prendre, le volume de forces commandé, la « distance » entre un état-major cantonné dans son CO et les unités au contact sont autant de paramètres qui exacerbent la gravité de la décision. Il faut vivre chaque décision en pleine conscience et veiller à ce que tous les subalternes soient empreints de cette sensibilité.

➢ La responsabilité du chef sur le terrain avec ses hommes

Le COMANFOR est celui qui va sur le terrain, rencontre les hommes et assure le lien entre le commandement de la force et les unités. Il contribue ainsi à l'entretien de la force morale des formations déployées et à la cohérence de l'action au sein de la force. Le COMANFOR est d'abord un homme de terrain, proche de ses hommes et de ses chefs de corps ou de détachement, dans une zone de responsabilité qu'il doit connaître parfaitement.

➢ La responsabilité du chef auprès de la population

Le COMANFOR est perçu comme une autorité majeure par la population. A ce titre, il est un interlocuteur privilégié et crédible. Son engagement au contact de la population soit directement, soit par le biais des autorités administratives ou coutumières, constitue donc un point-clé de la réussite des effets recherchés sur le milieu. En conséquence, il lui faut rapidement s'acculturer au pays et à la sensibilité de ses interlocuteurs et trouver l'équilibre entre son statut de chef et son état d'étranger. Il doit aussi marquer les esprits par une présence régulière et une attitude ouverte qui implique une tenue adaptée...en cohérence avec son message.

➢ La responsabilité du chef auprès des alliés (pour les missions en multinational)

Avec les alliés, la crédibilité reste aussi le maître-mot. Comme subordonné d'une nation-cadre ou d'une organisation internationale, le COMANFOR doit à la fois s'inscrire dans le cadre fixé par le supérieur tout en gardant « son âme ». La transparence est par ailleurs la meilleure garantie pour travailler en confiance. Dans ce domaine également, la relation personnalisée entre les chefs s'avère la meilleure assurance de succès. Le COMANFOR doit y consentir du temps, au moins initialement, pour instaurer une relation saine.

La dimension globale du commandement

➢ La conception et la mise en œuvre de la manœuvre civilo-militaire

En charge de la manœuvre civilo-militaire, au moins dans sa zone de responsabilité, le COMANFOR assume un commandement imprégné d'une dimension politique et diplomatique. Outre la nécessaire préparation que cela implique, il doit aussi intégrer cet aspect dans sa réflexion et la conception de sa manœuvre. Là encore, les relations à établir avec la composante civile dont l'ambassadeur, s'avèrent primordiales dans l'efficacité du dispositif et la cohérence des effets recherchés. Au cœur de l'instabilité, le COMANFOR est l'acteur majeur de la manœuvre civilo-militaire (développement, gouvernance).

➢ La conception et la mise en œuvre de la manœuvre d'influence

Le COMANFOR détient la clé de la manœuvre d'influence. Toutes les opérations actuelles et futures, quelque soit leur nature, sont et seront des guerres de perception, parce que nous sommes dans des conflits au sein de la population et dans un monde hypermédiatisé, où l'information est omniprésente.

La seule arme pour véritablement agir sur les perceptions reste l'influence. Le COMANFOR doit être convaincu de sa pertinence et doit convaincre ses subordonnés. Il doit aussi considérer et concevoir cette manœuvre globalement, comme clé de voûte de toutes ses lignes d'opération.

➢ La recherche de l'innovation et de l'adaptation

Au-delà de la « manœuvre », le COMANFOR doit garder le recul nécessaire pour entretenir une dynamique de progrès au sein de la force et ne pas s'arrêter aux acquis. Sa position privilégiée et sa vision globale lui permettent d'échafauder des adaptations et des innovations dans les structures ou les organisations. Le COMANFOR doit s'interroger en permanence et son questionnement doit s'étendre à son état-major. Cette faculté est d'autant plus nécessaire que la situation sur le théâtre considéré tend à se stabiliser.

Le gardien de l'esprit de la mission

➢ Le CEMA, unique chef opérationnel

Le COMANFOR est directement subordonné au chef d'état-major des armées qui lui confie sa mission. Outre la directive de l'EMA, qui d'ailleurs arrive souvent après le début de la mission, le commandant de la force doit avoir une connaissance parfaite de l'intention du CEMA et garder en permanence à l'esprit, au-delà de ses liens fonctionnels avec le CPCO, que ce dernier est son unique chef opérationnel.

➢ Faire vivre l'esprit de la mission

Le COMANFOR est le garant de l'esprit de la mission que lui a confiée le CEMA. Il en est le dépositaire, le gardien, le défenseur, le promoteur. A lui de veiller à ce que les ordres traduisent parfaitement l'esprit, à lui de concevoir une pédagogie pour l'expliquer et le faire comprendre à tous, voire de convaincre, à lui de l'entretenir pour que l'esprit perdure quelles que soient les circonstances.

➢ Donner du sens

Le chef en opération est souvent le seul qui peut donner du sens à l'action conduite par la force. Ce sens, en partie contenu dans l'esprit de la mission, doit en permanence être expliqué et relayé jusqu'aux plus bas échelons d'exécution, pour que le « caporal stratégique » ait la compréhension, adaptée à son niveau, de ce pourquoi il va se battre.

Je terminerai pour conclure par quelques conseils qui, quoique de pied différent, revêtent à mon sens une importance particulière pour tout chef en opération.

➢ Les fondamentaux de la tactique :

nos méthodes de raisonnement tactique sont efficaces et toujours d'actualité, malgré l'évolution des environnements opérationnels. En toutes circonstances, surtout les plus tendues, le chef doit se souvenir et rappeler à ses subordonnés:

- que l'application des trois principes de la guerre demeure essentielle ;
- qu'il existe toujours un ennemi (quel que soit le nom qu'on lui donne), c'est-à-dire celui qui m'empêche de remplir ma mission. Il y a l'ennemi du capitaine et l'ennemi du général.

➢ La notion de contrôle :

plus qu'en métropole, le chef doit en permanence avoir le souci exacerbé du contrôle. Non pas celui qui annihile la liberté d'action de ses subordonnés mais celui qui permet de s'assurer que l'emploi des forces est conforme aux règles d'engagement et d'ouverture du feu, en particulier au travers des ordres et directives rédigées par son état-major. La vie des hommes en dépend.

➢ Les conseillers :

le chef ne doit pas laisser les conseillers qui lui sont éventuellement adjoint consommer exagérément son temps ou prendre une place démesurée. Ils ne doivent en aucune manière constituer un deuxième état-major ; ils ne sont que ses experts dans des domaines spécifiques et non des sous-chefs ou des adjoints. De façon générale, il est judicieux de chercher à en limiter le nombre, autant que faire se peut.

➢ L'assistant militaire :

son rôle et sa plus-value sont prépondérants en opération. Son efficacité réside dans la relation étroite, voire intime, que le chef crée et entretient avec lui ; elle dépend également du niveau d'information partagée. Outre la mise à disposition du COMANFOR d'une capacité de réflexion, d'analyse et de rédaction, l'assistant militaire peut enrichir et nourrir sa réflexion en lui apportant un éclairage sans fard. Il a enfin un rôle essentiel de miroir pour le chef qui permet de rompre l'effet tour d'ivoire inhérent à sa fonction.

➢ La capacité à durer :

la mission, surtout quand elle dure un an ou plus, est longue et usante. Le chef doit donc arriver en forme, physiquement et moralement, et s'imposer un rythme et une discipline de vie qui lui permettent de tenir dans la durée. Cette dimension est indispensable tant pour lui-même que pour ses subordonnés.

1 Il s'agit du GDI Stollsteiner (Afghanistan - RCC Kaboul - 2008/2009), du GBR Lafontaine (Liban - RepFrance Daman - 2009/2010), du GBR Druart (Afghanistan - TF La Fayette - 2009/2010) et du GBR Hogard (RCI - Comanfor Licorne - 2010).

Le chef tactique en opération,
donneur de sens à l'action et aux ordres

Colonel Franck NICOL, commandant le 16ème bataillon de chasseurs,
chef de corps du GTIA DAMAN X au Liban (septembre 2009 / février 2010)

En opération, le chef d'un groupement tactique interarmes (GTIA) est bien celui qui donne du sens à l'action et aux ordres, notamment en raison de la nature et du montage des engagements. Lors de la phase de préparation, il conditionne ses unités puis, en conduite, gère des équilibres multidimensionnels d'ordre opérationnel et organique. En permanence, il se remet en cause et s'interroge sur les données ou les perceptions du moment. Elément de commandement souvent isolé au sein de structures inhabituelles et *ad hoc*, il représente une cible de choix pour des adversaires irréguliers potentiels ou avérés ; il est le premier recours pour les subordonnés placés en situations délicates.


ADC CHESNEAU/SIRPA Terre

L'environnement politico-militaire et les buts des opérations semblent parfois flous. Les objectifs, simultanément militaires, politiques, économiques, sociaux et humains s'enchevêtrent. Les limites entre les niveaux stratégique, opératif et tactique s'estompent. Les adversaires, potentiels ou avérés, notamment irréguliers, agissent avec aisance et impunité dans les champs physiques et immatériels. S'ils n'hésitent pas à élargir le théâtre de la confrontation, en particulier à l'aide des moyens de communication, leur univers mental (motivation, objectifs, lignes de force) est difficile à appréhender. En conception, les opérations requièrent donc une approche globale et, sur le terrain, une grande finesse d'exécution.

Cette exigence est exacerbée par la dimension le plus souvent urbaine des engagements qui contraignent à évoluer au sein de la population, sous une pression médiatique constante, dans un cadre éthique et sociologique[1] fort. La concentration d'acteurs en un espace réduit génère une contraction du temps. Les événements se succèdent à un rythme intense, sans transition évidente, générant une situation en évolution constante, souvent imprévisible. Surabondante, l'information doit être travaillée mais il est souvent difficile de lui donner du sens : l'intention de l'adversaire potentiel ou avéré est diluée dans des événements, dont la variété et le nombre contribuent à faire porter la confusion sur le déroulement des actions. Enfin, nos contingents, issus d'une génération prompte aux interrogations, s'articulent en unités de circonstances, aux traditions, aux modes d'action et de conception divers.
Dans ces circonstances, le chef doit se projeter dans un référentiel supérieur, multidimensionnel, dépassant celui du seul combat, facilitant la gestion des interactions ; il doit aussi esquisser une intégration dans une vision globale des actions militaires à mener. Il doit donc donner du sens à l'action comme aux ordres.

Il doit donc donner du sens à l'action comme aux ordres.




SIRPA TERRE

...dès la phase de préparation en fédérant unités et individus par une idée forte...

Engagement inopiné excepté, le chef a le temps de conduire la préparation de ses unités. C'est une condition nécessaire mais non suffisante du succès de l'opération. Concrètement, le chef conçoit la mise en condition pour la projection (MCP) en s'appuyant sur une action de *benchmarking* auprès d'unités ayant déjà participé à l'opération, complétée par la collecte de documents de référence, et par une reconnaissance de théâtre. Fort de ce retour d'expérience, la conception de la préparation s'articule autour de trois grands thèmes :

- La connaissance culturelle du théâtre d'engagement. En ce domaine, la première appréciation de situation est déterminante. Il faut identifier et discriminer les acteurs et comprendre autant que possible, leurs intérêts et attitudes. Cette analyse doit être rapportée au rôle de la Force, à l'esprit de la mission, à l'intention de l'échelon supérieur, au terrain et au dispositif associé. Le chef fait alors travailler son GTIA sur les savoir-faire et savoir-être fondamentaux à maîtriser avant projection et construit des exercices de préparation. Il s'appuie notamment sur la pratique de la répétition de manœuvre (*rehearsal*). Le centre des opérations (CO) travaille à maîtriser les procédures pour, une fois sur le théâtre, se concentrer rapidement sur le fond. Enfin, les fondements culturels du pays dans lequel se déroule l'opération sont enseignés à tous afin d'éviter tout écart de comportement.

- La disposition intellectuelle des subordonnées. Elle doit être aiguisée pour développer leur sens critique pour ne pas se laisser enfermer dans des procédures et des actions consommatrices de temps, notamment lors d'opérations de stabilisation. Il est nécessaire de les sensibiliser sur les risques de manipulation, d'instrumentalisation et d'intimidation, peu évoqués dans la formation militaire.

- « L'interopérabilité d'esprit » et la cohésion du contingent. Le plus gros volume possible doit vivre une aventure commune (camp de cohésion lors de la MCP) pendant laquelle le chef fixe les règles, dans le domaine des opérations comme dans celui, capital, de la vie courante. Il s'agit de constituer une unité opérationnelle durablement disciplinée et rigoureuse ce qui favorise sa crédibilité. Celle-ci repose sur la capacité opérationnelle et l'exemplarité.

Soudant et fédérant l'équipe de commandement[2], réglant la vie de la collectivité, le chef formate ses subordonnés. Sur le théâtre, il poursuit ce « conditionnement » en accordant du temps aux « extérieurs ». Difficile, cette action est fondamentale, en particulier lorsque le GTIA se compose, comme c'est actuellement le cas au Liban, d'unités très variées, placées sous un unique commandement organique mais sous des commandements opérationnels différents.

... en conduite, en gérant les équilibres opérationnels et organiques...

Concilier la mission (esprit et lettre), la sensibilité des échelons supérieurs (attendus) et la situation locale. S'il ne maîtrise jamais tout, le chef doit pourtant évaluer l'impact de ses actions avant de les conduire : est-ce nécessaire ? Suis-je dans l'esprit ? Mon action ne risque-t-elle pas de provoquer un revirement ou une tension supplémentaire ? Ai-je identifié et intégré dans ma planification les conditions du succès des phases suivantes ?

Distinguer les actions militaires décisives de celles qui sont relatives à la résolution de problématiques et choisir à bon escient les voies et moyens selon le cadre espace-temps, la lecture et l'analyse des événements et les enjeux du moment. Certains choix sont du seul ressort du chef : opération d'influen-

ce/exercice de la puissance, visualisation de nos actions afin de rassurer ou bien convaincre des acteurs/ illisibilité afin de ne pas être surpris (protection de la Force) ou de surprendre.

Veiller à une approche globale cohérente dans son secteur.
La multiplicité des intervenants impliqués dans une opération militaire (unités, ACM, communication, soutien, renseignement, autorités) associée à leurs différences de culture, de méthode et de perception, sont génératrices d'incohérence et de discontinuité qui affectent la crédibilité de l'action, au moins aux yeux de la population. Cela peut conduire des acteurs locaux, conscients des failles de la Force, à manipuler ces intervenants, voire à les opposer. Aussi, tout en veillant à son niveau à préserver la cohésion de son unité, le chef doit, appuyé en cela par l'échelon supérieur, rechercher une synergie des effets (militaires et civils) dans sa zone d'action. Il doit notamment participer au plan de traitement des autorités, le *Key leaders engagement (KLE)* anglo-saxon.

Collaborer, coordonner sans se substituer. Coopérer sur le terrain avec des intervenants civils et des acteurs locaux est souhaitable. Le respect et la responsabilisation de ceux-ci sont à privilégier en évitant toute instrumentalisation de leur part.

Maintenir un lien avec la population mais considérer son caractère belligène. Il est difficile de distinguer militaires et civils, combattants et non combattants. Or, la population constitue un centre de gravité, d'une extrême sensibilité. Ses souffrances ou récriminations suscitent l'attention des médias et des humanitaires qui paradoxalement, en les soulignant pour mieux les dénoncer, leur donnent un poids que l'adversaire, potentiel ou avéré, sait instrumentaliser. Le chef veille au maintien de la légitimité et de la crédibilité de ses actions au sein de la population. Il lui faut maintenir un lien avec elle, au mieux se l'attacher, dans tous les cas préserver son intégrité. Il doit lui envoyer un message lisible à propos du rôle mais aussi du style employé par le contingent. L'action de ce dernier privilégie l'ouverture, mais sans naïveté, afin de tenter de comprendre et d'être accepté sans tomber ni dans l'indifférence, ni dans le sentimentalisme.

Rechercher la réversibilité, grâce à une préparation rigoureuse des missions.
Il faut ne pas être perçu comme une force d'occupation (ne pas se comporter en terrain conquis – contrôler sans humilier – faire preuve de discernement) mais être capable de changer de posture rapidement pour réagir à une évolution soudaine de la situation. Le chef veille à ne pas perdre la face ni à la faire perdre aux protagonistes.

Agir sur le rythme de l'unité. Le chef doit concilier le maintien en condition des entités subordonnées, la présence ou l'action effective et le maintien des savoir-faire immédiatement nécessaires à l'opération.

Protéger ses entités sans que cela soit un but en soi. Sans être une finalité, la sécurité du contingent est un élément clé de la liberté d'action et de la préservation du potentiel et donc un souci constant du commandement. Toutefois, il convient d'éviter tout excès qui reviendrait soit à s'interdire des actions pourtant nécessaires, soit à distraire trop de moyens au détriment des missions premières.

Chacun à sa place. Le chef s'appuie sur la chaîne de commandement immuable (CDC-CDU) malgré l'existence de chaines fonctionnelles.

... en permanence, en se remettant en cause, et remettant en question l'existant

Ne pas tenir pour acquis ce qui a été présenté (reconnaissance, consignes, dispositifs, modes d'action) est une règle. Il faut peser avec humilité et lucidité le bien-fondé d'un dispositif, d'une règle ou d'une méthode. S'interroger sur la mission (esprit, lettre) et son exécution est un processus itératif dans lequel il convient d'impliquer l'échelon supérieur pour rester dans l'esprit et les attendus, bien les comprendre, voire les faire évoluer.

Identifier ce qui peut altérer les perceptions, donc les prises de décision, est un réflexe.

En mission d'interposition, où l'effet recherché est souvent de donner du temps à la résolution de la crise au niveau politique, l'étude des cas non conformes (le *«what if ?»*) conditionne la qualité de la réaction en cas d'incident ou de dégradation majeure.

Lors d'un engagement intensif, la surprise à répétition est privilégiée car elle induit le doute chez l'adversaire, voire son affaiblissement psychologique. Elle nécessite une capacité d'intervention permanente, une très bonne vision de la situation, mais aussi de provoquer des opportunités pouvant être facilitées par la compartimentation dynamique des espaces physiques et immatériels.

... exerçant des responsabilités non partagées...

Le CO constitue un *«hub»* qui coordonne, anticipe, met en cohérence et fait converger les actions. Le chef, quant à lui, prend du recul et exerce ses responsabilités.

L'emploi de la force. Il veille à ce que les subordonnés n'aient aucune ambigüité sur les conditions de l'emploi de la force. Veillant à préserver la légitimité de son action, il ne doit pas se retrouver dans la situation où il n'aurait comme seule alternative que de proposer un usage disproportionné de la force ou un abandon déshonorant. Il est de sa responsabilité d'identifier et de définir les sources locales d'opposition, de relais ou d'inertie à son action. Tenant compte des règles d'engagement et de comportement issues du cadre politico-militaire, l'attitude de la Force à l'égard des sources d'opposition potentielles ou existantes doit être énoncée et annoncée afin de laisser aucun doute, ni dans l'esprit des subordonnés ni dans celui de la population. Il lui appartient de définir les procédures et les moyens pour éviter les dommages collatéraux mais aussi toute dégénérescence des incidents.

Le potentiel. Le maintien des capacités opérationnelles est de son ressort. Ne connaissant ni le jour ni l'heure de l'engagement, le chef infuse dans les esprits de ses hommes le triptyque suivant « des soldats et des matériels prêts - des soldats vigilants - un esprit d'équipe ». L'inaction éventuelle fait l'objet d'une gestion centralisée intelligente.

... tout en étant objet de toutes les attentions ou sollicitations

Le plus souvent, l'adversaire potentiel ou avéré a un rapport au temps qui lui permet d'user puis de délégitimer la Force. Il peut mettre en œuvre une stratégie locale de contournement de l'action et d'usure de la puissance de la Force en exploitant ses faiblesses et vulnérabilités. Pour cela, il agit en priorité sur les psychologies. En s'appuyant sur des récriminations, suscitées ou non, de la population, il peut mener une campagne contre la manière dont le chef mène ses actions, afin de limiter sa liberté d'action. Au pire, il favorise le cycle provocation - répression -vengeance, en poussant le chef à une réplique militaire inadaptée aux circonstances.

Cible potentielle du « syndrome de Stockholm[3] », le chef veille à l'impartialité du discours et des actions à tous les niveaux. Luttant contre la routine et/ou l'inhibition, il s'attache à ce que tous conservent du recul et de la hauteur dans l'appréciation de la situation. Il rétablit la vérité dans le combat des perceptions, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyser les incidents, leurs conséquences, et l'exploitation qui en est faite par la partie adverse.

Le chef doit toujours inspirer confiance à ses subordonnés, plus encore si la situation est critique. Il conditionne sa troupe et lui transmet son calme, notamment dans les moments difficiles (perte d'hommes…). Il se rend sur le terrain, source d'humilité car la conception des ordres s'y confronte avec la réalité de leur mise en œuvre. Dans l'urgence, il vérifie les renseignements obtenus, exige un contact direct, évalue ce qu'il peut faire dans l'immédiat, puis à court et moyen terme, identifie ce qui peut nuire à son action et recense les moyens mis à disposition.


SIRPA TERRE

1 Limitation des pertes humaines.
2 Celle de conception, le centre des opérations ; celle de l'exécution, les unités élémentaires.
3 Une unité est atteinte du syndrome de Stockholm lorsqu'elle ne parvient plus à discriminer, dans le milieu dans lequel elle évolue, ses adversaires potentiels. L'adversaire, partie de son environnement quotidien, finit par être considéré comme un « ami » au même titre que le reste de la population.

Alors que l'organisation du commandement se complexifie et exige des états-majors densifiés, le rôle du chef est encore plus fondamental mais connaît certaines évolutions. Certes, il exerce un véritable *leadership* imprégné de la sensibilité locale, des enjeux politico-militaires. Il s'interroge sur la pertinence et la portée des actions menées, développe chez ses subordonnés la culture de l'imprévu. Mais prenant en compte la sensibilité de la mission, la modération imposée, la perméabilité de ses personnels aux opinions de masse, il se doit aujourd'hui plus qu'hier de veiller à la cohérence de l'action en lui donnant un sens, de discriminer le Bien du Mal et parfois d'effectuer du *micro management.*

Commander un SGTIA en Afghanistan

Capitaine (TA) Vincent MINGUET - CPCO


SIRPA Terre

Ecrire sur l'Afghanistan est un exercice difficile tant la complexité de ce pays échappe bien souvent à nos mentalités d'occidentaux. Témoigner sur les opérations d'un Sous Groupement Tactique Interarmes (SGTIA) français engagé en Kapisa, peut dès lors légitimement paraître comme encore plus délicat, tant les paramètres dus à la situation de guerre que connaît ce pays font évoluer les certitudes avec une rapidité parfois déconcertante.

Trois contingences influencent et exercent une pression sur la conduite des opérations en Kapisa depuis que les troupes françaises y sont engagées. La première concerne les fluctuations des politiques locales qui, depuis des siècles naviguent au travers d'un écheveau d'alliances tribales et claniques.

La deuxième est relative aux mouvements de nos propres politiques qui modifient leur objectifs principaux et induisent une évolution des modes d'actions tactiques. Ainsi, de fin 2008 jusqu'à juin 2009, nos opérations étaient résolument tournées vers la conquête ou la reconquête de zones refuges acquises à nos ennemis, alors que les contingents qui nous ont succédés, ont reçu un libellé de mission sensiblement différent.

Enfin, la troisième contingence est liée à l'évolution inéluctable des procédés tactiques au cours d'une guerre, les partis belligérants adaptant sans cesse leurs modes d'action à ceux de leurs adversaires, en intégrant l'expérience passée à l'action future.

Ainsi, et afin de bien cerner la teneur de ces lignes, il convient de les ancrer dans l'espace et dans le temps en les rapportant sans cesse à la période et à la localisation relative à la mission que nous avons réalisée : la province de Kapisa, district de Tagab, de novembre 2008 à juin 2009.

Le SGTIA B, en charge de ce district appartient au Groupement Tactique Interarmes (GTIA) baptisé Task Force Tiger, lui même inclus dans une Brigade Américaine appartenant à la 101e Division, et dont le PC est localisé à quelques 15 kilomètres en remontant la vallée de la Kapisa vers le Panshire. Armé à partir de la 2ème compagnie du 27ème Bataillon de Chasseurs Alpins (BCA), le sous-groupement était renforcé d'éléments d'appui et de soutien (génie, artillerie, blindés, commissariat, ...). Le plus souvent, les sections d'infanterie étaient renforcées d'un groupe du génie (3 groupes d'infanterie, 1 groupe génie), diluant ainsi la compétence des sapeurs dans chacune des sections d'infanterie.

La composition du SGTIA B est donnée en fin d'article.

1/ Environnement politique

Le district de TAGAB est géographiquement à la croisée de 4 vallées de géologies, d'économies et de cultures différentes : TAGAB, ALASAY, BEDRAOU et DIRAM-DIRAM. Cette caractéristique lui confère une importance locale, à la fois économique et politique, qui se traduit très concrètement par une organisation administrative complexe : pas

moins de 4 *Shuras*[1] organisent le dialogue entre les 140 *Malek*[2]. Au début du mois de mai 2009 s'est effectuée l'unification de ces *Shuras* autour d'un noyau politiquement proche du HIG[3], parti politique dissident qui s'est rangé dans les rangs de l'opposition non violente, mais qui garde un réseau actif capable de retourner facilement dans le combat armé.

Dans cet imbroglio, le capitaine commandant le SGTIA B fait figure de « commandant de place ». Si sa présence est requise pour certaines *Shuras* sécuritaires, la mission de suivre le « feuilleton » de la vie politique locale incombe au DET ROHUM, au S2 et au CIMIC (chacun dans leurs rôles respectifs). Extrêmement laborieux, ce travail permet d'instaurer un climat de confiance qui peut déboucher sur du renseignement déterminant (positions d'*IED*[4], comptes-rendus d'activités insurgés).

2/ Libellé de la mission, évolution éventuelle au cours du mandat

L'Ordre d'Opération (OPO) donné par le GTIA a été décliné au niveau du SGTIA. Pour les opérations, la chaîne de commandement américaine demandant des *CONOP (concept of operation)*, le SGTIA B en a rédigé plus d'une quarantaine (en anglais naturellement). Le libellé de la mission confiée au SGTIA B n'a pas évolué au cours du mandat, même si les objectifs tactiques ont changé en fonction de notre action. Il s'énonçait ainsi : « en coordination étroite avec les *ANSF*[5] et les *PRT*[6], accroître la sécurité et restaurer la confiance dans l'*AOR* pour améliorer la crédibilité de la Force et consolider le développement économique. » Le SGTIA B a patrouillé de façon quotidienne pendant 6 mois. L'ensemble des opérations peuvent se classer en 6 grands types de missions :

- appui aux forces de polices afghanes dans des opérations de recherche de caches d'armes ou de capture d'un chef insurgé. Il s'agit de récupérer un stock d'armes ou d'explosifs d'après renseignement, en permettant aux officiers de police judiciaire de l'ANP d'agir en sécurité. Il peut arriver d'appuyer ces mêmes policiers lors d'une capture d'un suspect accusé d'avoir commis une action terroriste contre le gouvernement afghan ou les forces de la coalition, revendiquée par un mouvement taliban ou insurgé.

- patrouilles de recherche de renseignement (ROHUM-C) ou de renseignement terrain. Ces opérations, qualifiées parfois de « *shaping ops* » sont destinées à préciser un renseignement afin d'affiner une opération future, en apportant des réponses tactiques à ses concepteurs.

- reconnaissance génie *(C-IED)*. Si ce type d'opération est malheureusement la plus coûteuse en temps et en moyens humains, elle est garante de la préservation des vies. Indispensable au retour d'une opération (l'ennemi sait que nous retournerons à notre base et aura eu le temps de se préparer), les groupes de fantassins formés en chevron éclairent les abords de l'axe pour tenter d'intercepter un éventuel « *trigger* » alors que les sapeurs, en deuxième échelon, passent l'axe au crible de leur détecteurs à métaux.

- *QRF*. à tout moment une section peut être engagée afin d'appuyer une autre unité au contact, en prise avec un *IED* ou tout simplement enlisée dans un oued.

- contrôle de zone (Soutien ANSF et construction de *«Combat Out Post» (COP)*. Trois COP ont été construits pendant notre mandant dans la vallée d'Alasay afin de permettre à l'armée afghane de « surveiller les espaces et parcourir les intervalles ».

- Opérations *CIMIC (MEDCAP, HA drop)*. Outre les opérations classiques d'aide à la population (distribution de biens et de vivres ainsi que soins médicaux), il faut y inclure les grandes *Shuras* avec les autorités locales. Sources de renseignements et vecteurs d'intégration de notre force au sein de la population, ces réunions permettent au chef militaire d'inscrire son action dans le cadre de la stratégie que représente l'adhésion de la population au gouvernement afghan. C'est bien cette population qui décidera du sort de ce conflit en aidant ou pas les insurgés à reprendre le pouvoir.

Toutes ces opérations s'intègrent ainsi dans notre mission première qui est de contrôler la zone de responsabilité et d'y accroître la sécurité. Cette volonté de patrouiller quotidiennement impose un rythme soutenu. Sauf opération GTIA, les sections enchaînent en permanence 4 jours de garde, 4 jours de QRF et 4 jours de patrouilles.


SIRPA TERRE

3/ Les opérations

Toute opération, quelle qu'elle soit, doit être ciblée, contribuer à la réalisation de notre mission, tout en économisant nos moyens et nos forces. La nécessité d'une réussite concrète est donc une condition impérative, qui ne peut être garantie que par l'acquisition d'un renseignement fiable.

31/Le renseignement

A la fois déclencheur et prolongement d'une opération, le renseignement doit être une recherche « obsessionnelle » du commandant de SGTIA. Il doit savoir, connaître dans le détail son ennemi, son environnement politique et ses alliés afin d'établir les bases de son raisonnement tactique. Toutes les équipes sous ses ordres (ROHUM, ROEM, CIMIC) lui permettent d'identifier des objectifs afin de proposer à la chaîne de commandement une opération pertinente s'inscrivant dans le cadre général de l'action du GTIA.

32/La conception

Sur la base d'un renseignement précis, l'opération peut donc se monter. Il est primordial que l'action du SGTIA s'inscrive dans un concept de « force d'intervention » et non de « force d'occupation », en impliquant systématiquement l'ANA au cœur de la mission. Pour des raisons de confidentialité, seuls les chefs seront impliqués dans la conception de la manœuvre.

La méthode de raisonnement tactique (MEDO) peut ensuite s'appliquer de façon normalisée, en confrontant les positions de l'ennemi (établies d'après ROHUM et ROEM), la puissance de ses armes, les possibilités du terrain et les protections qu'il offre. Il faut évidemment intégrer les élongations qui, dans ce milieu montagneux, impliquent bien souvent la mise en place de relais radios et la détermination préventive de zones de poser hélicoptère en cas d'évacuation médicalisée par air.

L'expérience acquise après quelques opérations en Kapisa a permis, en matière d'appui, d'établir une manœuvre[7] particulièrement pertinente, que les soldats de l'ANA maîtrisent assez bien pour peu que leur chef ait un minimum d'expérience.

33/Le processus de délivrance des ordres et les répétitions

Une fois le concept de l'opération établi par le commandent de SGTIA, chaque chef d'élément reçoit sa mission et les mesures de coordinations inhérentes au cours d'un *«mission-brief»*. Cette divulgation de l'opération est essentielle et doit susciter la réflexion tactique de tous les participants afin d'harmoniser les différents points de vues. Chacun doit donner sa vision de l'opération à son propre niveau afin d'identifier les hypothétiques conflits sur le terrain. Une fois les remarques prises en compte, le commandant du SGTIA peut rédiger son *OPO* et le transmettre à ses éléments de manœuvre et d'appui.

Il est alors possible de procéder au *« rehearsal*[8] ». Particulièrement utile lors de la participation d'éléments alliés (ANA, US), ce procédé permet d'approfondir la préparation de la mission bien au-delà de la simple rédaction des ordres.

34/La conduite

La majorité des opérations se déroulent avec au moins 2 éléments de manœuvre de la taille d'une section autour desquels s'agrègent un certain nombre d'appuis. Il est donc essentiel pour le chef tactique qu'est le commandant de SGTIA, d'avoir une appréciation claire de la situation et suffisamment de recul, pour prendre sereinement les bonnes décisions.

Dans ces terrains montagneux que sont les provinces de l'est de l'Afghanistan, il est souvent possible de s'emparer de « petites hauteurs » afin de conduire les opérations à vue, ce qui permet à la fois de bien « ressentir » le terrain tout en ayant la garantie de bonnes liaisons radio. La qualité de ces liaisons est en effet primordiale dans la mesure où il arrive fréquemment qu'il faille gérer un réseau de plus de 12 correspondants, dont certains ne communiquent qu'en anglais. Il convient alors de déléguer une part de commandement à son adjoint tactique[9] qui prend enfin toute sa valeur et son efficacité.

De même, à chaque opération conduite dans un cadre interallié, il faut impérativement insérer des officiers de liaison[10] chez nos partenaires, en leur apportant une protection rapprochée, une autonomie en transmissions et en moyens santé.

De toutes les opérations que nous avons menées en Kapisa, il ressort un enseignement majeur : au bout de deux heures passées dans la même zone d'opération, l'ennemi est susceptible d'attaquer. Deux heures est en effet le temps qu'il lui faut pour être alerté, activer une cellule de combattants et se rendre sur notre position en s'abritant derrière la population. Le moment de prédilection sera pour lui la phase de notre désengagement. Son action se résume donc plus que jamais dans l'un de ces trois principes : disparaître si nous l'attaquons, nous harceler si nous nous défendons, nous attaquer si nous nous retirons.

4 / Les enseignements

Passer 6 mois sur la *FOB*[11] de TAGAB est probablement la plus belle expérience que puisse actuellement vivre un soldat français. En plus de l'engagement inhérent aux opérations, le fait d'évoluer au sein d'une coalition permet de concevoir et de mener à bien des missions difficilement réalisables avec les seules forces françaises.

La qualité et le nombre des moyens déployés permettent des opérations tactiquement audacieuses (le capitaine peut être amené à commander directement plus de 300 hommes et à coordonner des opérations avec l'ANA et les forces spéciales américaines (soit parfois près de 600 soldats de la coalition).

Certains fondamentaux sont cependant à garder en mémoire, à la fois pour la préparation et la conduite des opérations :

- la décentralisation. Il s'agit de cultiver l'autonomie de décision jusqu'au niveau du chef de groupe afin de faire face à n'importe quelle situation qui ne manquera pas d'échapper à la conformité de la planification des opérations, même si un large éventail de cas « non-conformes » aura été évoqué durant le *rehearsal* ;

- « l'interchangeabilité ». N'importe quel soldat doit être techniquement et tactiquement apte à remplacer son supérieur direct ;

Composition du SGTIA/B

- 3 sections d'infanterie de la 2ème compagnie du 27ème Bataillon de Chasseurs Alpins (BCA).
- 1 section génie du 2ème Régiment étranger du Génie (REG).
- 1 section appui mortier du 93ème Régiment d'Artillerie de Montagne (RAM).
- 1 groupe mortier de 81 mm du 27ème BCA.
- 1 équipe du Groupement Commando Montagne (GCM) du 27ème BCA (10 personnels).
- 1 équipe du 13ème Régiment de Dragon Parachutiste (RDP).
- 1 escouade du 4ème Régiment de Chasseur (RCH) (1 VBL / 1 AMX10RC).
- 1 groupe TE du 27ème BCA.
- 1 équipe JTAC du 93ème RAM.
- 1 VAB Canon de 20 mm.
- 1 équipe de guerre électronique.
- 1 personnel appartenant à la *Weapon Intelligence Team (WIT)*.
- 1 détachement du Commissariat de l'Armée de Terre.

- l'utilisation systématique d'une cartographie précise et du GPS dès l'entraînement. Dans les dédales des fonds de vallées de la Kapisa, nulle carte ne peut remplacer la donnée immédiate d'une position. Ce langage universel de la numérisation du terrain permet le dialogue avec nos alliés et autorise la coordination ;

- la maîtrise du secourisme de combat. Sauver la vie de son frère d'arme est aussi primordial que de neutraliser son adversaire ;

- l'Anglais pour les cadres. L'apprentissage de cette langue, loin de renier l'exceptionnelle richesse de la nôtre, est indispensable pour évoluer dans un univers international où les non anglophones seront inéluctablement mis à l'écart du cœur des opérations.



Enfin, dans un conflit exténuant pour les corps et éreintant pour les esprits, donner du sens à l'action devient une nécessité pour les chefs. Il faut trouver les mots afin de galvaniser les mentalités et éviter ainsi l'usure de la troupe.

Plus que jamais, il faut réveiller les âmes qui s'exaltent dans une aventure hors du commun, bercée par le romantisme de l'action et guidée par la poésie du devoir.

1 *«Shura»* : conseil (des sages)
2 « *Malek* » (ou « *Malik* ») : chef tribal /chef de clan
3 HIG: Helb Islami Gulbudin, parti insurgé d'obédience radicale, qui s'appuie sur la personnalité de son leader ex moudjahidin Gulbudin HEKMATYAR.
4 *IED: Improvised Explosive Device.*
5 *ANSF: Afghan National Security Forces*
6 *PRT: Provincial Reconstruction TEAM*
7 Il s'agit d'un dispositif en gradin qui comporte trois étages. En ligne de crête, une petite section contrôle les hauts (une fois sur la ligne de crête, l'ennemi rencontré est rarement d'un volume supérieur à un groupe et la supériorité aérienne alliée garantira la supériorité tactique). Mise en place rapidement (nécessité d'une bonne condition physique), souvent appuyée par un drone ou un avion de chasse, cette section s'assurera qu'aucun ennemi ne viendra harceler le SGTIA ou renseigner sur notre manœuvre. A l'étage intermédiaire, un second élément avec des armes d'appui direct, surplombe les forces qui manœuvrent dans les bas, en leur fournissant un appui-feu efficace. Cet élément est couvert par l'élément en ligne de crête. Enfin, en fond de vallée, bien souvent dans les villages, le gros des troupes manœuvre afin d'aborder l'objectif, en ayant la garantie d'un appui efficace et d'une couverture cohérente sur les hauteurs.
8 Jeu «à blanc» de l'opération, consistante à dérouler le plan sur la carte ou sur une reconstitution du terrain.
9 Il m'est arrivé souvent de confier à mon adjoint la coordination entre une section de l'Armée afghane et une section d'infanterie française afin de clarifier une portion de l'espace d'engagement.
10 Très souvent le groupement commando montagne remplissant ces conditions a été inséré auprès des mentors américains de l'armée afghane en première ligne.
11 *FOB (Foward Operating Base)*: base opérationnelle avancée.



SIRPA Terre

Les valeurs...

Une lecture critique pour aller un peu plus loin !

Général de corps d'armée Bruno DARY, Gouverneur Militaire de Paris

« Article paru dans le Casoar de juillet 2010 et repris avec les autorisations de l'auteur et du rédacteur en chef du Casoar ».

J'ai lu avec un certain plaisir les articles, notamment ceux écrits par les plus jeunes d'entre nous et je me réjouis de voir que la matière grise des jeunes générations continue de bouillonner ! A leur lecture, je me suis souvenu de cette anecdote que l'on raconte au sujet de Surcouf, corsaire au service de la France ; un jour à un officier de Marine qui lui disait : *« Moi, Monsieur, je me bats pour l'honneur et vous, vous ne vous battez que pour de l'argent ! »*, Surcouf lui répliqua : *« C'est vrai, Monsieur, nous nous battons tous pour ce que nous n'avons pas ! »*

Au-delà de cette plaisanterie et à la lecture des différents articles, je me suis demandé quelles étaient les valeurs qui caractérisaient la spécificité militaire, qui consiste à ‘‘œuvrer à l'ombre de la mort'', car j'ai eu l'impression qu'un certain nombre s'appropriaient ces valeurs, que nous en étions détenteurs, peut-être même les seuls et qu'elles étaient suffisantes pour magnifier la spécificité militaire !

Or vous me permettrez d'avoir une lecture critique, voire iconoclaste, sur certaines affirmations ! Prenons les, une par une.

La fraternité

C'est vrai que la cohésion est essentielle, à tel point qu'au sein d'une formation elle prend le nom d'esprit de corps ! Pourtant, la cohésion existe aussi dans une équipe de sport, l'équipage d'un voilier ou une entreprise. Mais, en outre, nul ne peut nier que dans certaines associations de malfaiteurs, il existe aussi une forte cohésion ; pensons aux mafias, qui ont ensanglanté l'Italie ! Et pourtant il ne viendrait à l'idée de personne de comparer notre armée à la Mafia ! On doit en conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

Le courage

Indispensable et même vital ! Imaginons un seul instant une compagnie dont le chef et les soldats ne maîtriseraient pas leur peur et fuieraient devant le danger ; ce serait scandaleux ! Pourtant certains sportifs n'en manquent pas, alpinistes, pilotes de Formule 1, skieurs. Mais en outre, de grands bandits n'en manquèrent pas non plus ! Mesrine par exemple qui fut surnommé "l'ennemi public numéro 1", dans son genre, ne manqua pas de courage ! Mais quel officier voudrait-il s'apparenter à lui ? On doit en conclure que si cette valeur est essentielle pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !


CCH J. VERILHAC/SIRPA Terre/Ile-de-France

> **Une seule chose, mais qui est essentielle, c'est le service d'une cause qui nous dépasse et nous grandit, en l'occurrence le service du pays et, pour nous différencier d'autres serviteurs de l'Etat, sa défense par les armes ! C'est bien là notre étoile !**

La disponibilité

Elle est bien évidemment une de nos valeurs principales, puisque le statut général des militaires précise dès l'article 1 que "l'état militaire exige en toute circonstance… disponibilité". On ne peut imaginer une force armée, qui ne soit pas disponible 24 heures sur 24 ! Mais d'autres corps de métiers sont également disponibles : médecins, chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires, religieux ! Mais pire, pour être encore un peu plus iconoclaste, les trafiquants en tout genre sont aussi disponibles ! Les dealers n'hésitent pas à "travailler" nuit et jour pour vendre leur produit de mort. On doit encore conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !



SIRPA Terre

La discipline

Même si ce n'est plus écrit en tête de nos règlements, elle constitue encore et pour longtemps la force principale des armées ! Mais sommes-nous les seuls ? Bien sûr que non ! Sans être peut-être moins formelle, la discipline, qui s'apparente plus au sérieux, à la précision et à l'exigence dans le travail, est bien présente dans toutes les activités : ceux qui ont appartenu à un orchestre ou un chœur le savent, toute entreprise qui se veut performante est forcément rigoureuse, et la compétition de haut niveau n'échappe pas à la règle ! Mais sommes-nous les seuls ? Je ne le pense pas ; on dit qu'au sein de la bande à Bonnot, une extrême discipline régnait et ce n'est pas étonnant, car les plus grands faits, comme les plus grands méfaits, sont toujours du côté de la plus grande exigence. Là encore, on doit en conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

Et la fidélité !

Elle répond à la même logique ; comment concevoir une force combattante, qui ne serait pas loyale à l'égard de son chef ; ce ne serait plus qu'un repère de traitres ! Néanmoins, nous n'en avons pas le monopole, puisque les époux se doivent fidélité, les citoyens se doivent d'être loyaux à l'égard de leur pays et toute personne a aussi un devoir de loyauté à l'égard de l'entreprise qui la fait travailler! Mais, on peut aussi rajouter que tout mercenaire est loyal à l'égard du pays qui le paie, puisqu'il est lié par un contrat avec lui. Pourtant, quel officier au service de son pays a le sentiment d'être un mercenaire ? On doit en conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

Mais alors quelle différence ?

Alors qu'est ce qui différencie un soldat de tous les sportifs, entrepreneurs, artisans ? Et, question plus grave, qu'est-ce qui nous différencie alors d'un malfrat, d'un mafieux, d'un bandit ou d'un mercenaire, puisque eux aussi, sans les revendiquer comme nous le faisons, respectent nombre de ces valeurs, ne serait-ce que par souci d'efficacité ? Une seule chose, mais qui est essentielle, c'est le service d'une cause qui nous dépasse et nous grandit, en l'occurrence le service du pays et, pour nous différencier d'autres serviteurs de l'Etat, sa défense par les armes ! C'est bien là notre étoile !

Cette valeur est d'abord rappelée dans le statut des militaires sous le terme de "loyalisme", peut-être même de façon insuffisante ! Car le loyalisme à l'égard de notre pays est bien la première de nos valeurs dont nous pouvons justement revendiquer l'exclusivité : exclusivité, car elle nous différencie d'abord de tous les malfrats, dealers, et autres "gentlemen cambrioleurs", puisque nous ne nous dépensons pas pour nous, mais pour notre pays ; c'est ce qui fait la grandeur d'un métier ! Exclusivité encore, car ce loyalisme concerne la défense de notre pays avec les armes que nous confie le pays, et de façon implicite l'éven-

tualité de donner ou de recevoir la mort ! C'est bien ce qui nous différencie des "autres serviteurs du pays", qu'ils soient entrepreneurs, fonctionnaires, chercheurs, enseignants, etc.

Peut-on aller plus loin ?

Toutefois, lorsque nos soldats sont engagés sur un théâtre d'opération, il n'est pas rare d'entendre tel homme politique ou tel chef déclarer que nous sommes engagés pour "défendre nos valeurs". Ce qui est paradoxal, c'est que très rarement ce terme est décliné et le sens est précisé !

Comme on ne va pas déclencher une opération extérieure pour défendre les valeurs que nous avons déjà évoquées précédemment, on peut alors se demander quelles sont les valeurs qui justifient l'engagement de la France, c'est-à-dire la décision du Président de la République d'avoir recours à la force.

Valeurs individuelles et valeurs collectives

Dans le domaine du droit, c'est Saint Thomas qui, le premier, fit la différence entre le *jus in bello* (le droit dans la guerre) et le *jus a bello* (le droit de la guerre) ! A l'instar du droit, n'y aurait-il pas les valeurs que l'on pourrait dénommer *virtus in bello* (les valeurs dans la guerre) et *virtus a bello* (les valeurs de la guerre) ? Celles-là représentent les valeurs du soldat, telles qu'elles ont déjà été définies, et qui doivent guider notre réflexion, notre comportement, nos décisions et notre engagement au cours des opérations ; alors que celles-ci sont les valeurs qu'un pays se doit de défendre, pour préserver son identité, garantir sa pérennité ou participer à la préservation de la paix dans une région ou dans le monde. Mais quelles sont-elles ?

Une première réponse qui s'impose est celle de notre devise : "Liberté, Egalité, Fraternité" ; il est clair que lorsque ces valeurs sont menacées, elles justifient alors le recours à la force ; c'est notamment au nom de la liberté que nos forces sont engagées actuellement en Afghanistan ! Et l'on peut ajouter que l'engagement sera proportionnel avec l'intensité de la menace ! On peut aussi remonter un peu plus loin dans la réflexion, car la France n'est pas née en 1789, et des milliers de Français ont combattu avant la Révolution française pour défendre notre pays et ses valeurs ! Il faut aller rechercher dans les racines de notre culture, qui ont magnifié la dignité de l'homme : la philosophie grecque, le droit romain, le décalogue du peuple hébreu, la révélation chrétienne ; il serait intéressant d'étudier comment chacune de ces cultures a influencé et forgé la nôtre pour définir notre système actuel de valeurs !

Une autre approche, tout aussi intéressante, peut être entreprise à partir de la stratégie française, qui définit nos intérêts vitaux ; en effet, leur atteinte serait jugée "inacceptable" et verrait l'engagement des forces armées : s'emparer d'une partie du territoire national, porter atteinte à nos ressortissants, couper nos voies d'approvisionnement sont des actions inacceptables, non pas tant parce qu'elles menaceraient la survie de la Nation, mais parce qu'elles toucheraient à ce que nous avons de plus sensible ! L'exemple de la guerre des Malouines est à cet égard particulièrement significatif : leur invasion par les Argentins ne portait pas réellement atteinte à l'équilibre même du Royaume-Uni, ni à son économie ! Pourtant, cette action a été jugée inacceptable par le gouvernement britannique, pour une raison fondamentale et incontestable : c'était l'honneur du Royaume-Uni qui était en jeu ! C'était une question d'honneur !

De l'honneur !

Le mot est dit ! Il constitue le cœur de notre réflexion, car il se trouve non seulement à la convergence des valeurs individuelles et collectives, mais aussi à leur sommet. On le définit généralement comme le "sentiment que l'on a de sa dignité morale'' ; il touche donc à la fois à la dignité et à la moralité, c'est-à-dire à ce que nous avons de plus sensible et de plus précieux : c'est pour cela qu'il est au sommet de nos valeurs individuelles. Par ailleurs, il concerne aussi le pays, car chaque nation possède sa propre fierté et n'hésite pas à recourir à la force lorsque sa dignité est bafouée, c'est-à-dire lorsque l'on entre dans le domaine de "l'inacceptable" ! L'honneur constitue bien le cœur et le point ultime de nos valeurs, qu'elles soient individuelles ou collectives ! Et l'on peut observer que tout le monde est concerné, homme ou nation, ou plutôt que nul ne peut se dire exclu : les jeunes comme les vieux, les riches comme les pauvres, les puissants comme les faibles, les vainqueurs comme les vaincus. La phrase de François 1er prend alors toute sa dimension : "Tout est perdu, fors l'honneur !"

La phrase de François 1er prend alors toute sa dimension :
"Tout est perdu, fors l'honneur !"

Quelques réflexions
sur le commandement en opérations

Général de corps d'armée (2° section) J.G. Salvan

Que dire aux cadres d'aujourd'hui ? J'ai eu la chance de commander en situation opérationnelle, trois sections de combat, deux compagnies, un groupement dont l'ossature était formée par mon régiment, le 3ème RPIMa.

Ma première réflexion, est que l'instruction reçue à Coëtquidan et en école d'application, comme les règlements de mon époque, étaient bien adaptés aux problèmes qu'un jeune officier pouvait avoir à résoudre :
- le feu tue ;
- on ne peut vaincre sans être renseigné et sans chercher à comprendre comment raisonne et manœuvre l'adversaire ;
- on ne peut avancer sous les tirs adverses sans être appuyé ;
- il faut fixer et déborder pour réduire les résistances ;
- une bonne unité de combat sait et veut se battre la nuit ;
- tout chef doit économiser la vie de ses subordonnés.

De toute évidence, un ordre général comme celui de JOFFRE le 6 septembre 1914 : « *... une troupe qui ne peut plus avancer devra, coûte que coûte, garder le terrain conquis et se faire tuer sur place plutôt que de reculer.* » était et doit rester exceptionnel... Car de mes lectures pendant mes années de formation, j'avais retenu deux maximes, d'abord ARDANT du PICQ : *« L'homme va au combat pour la victoire et non pour la mort ».* Ensuite le grand Frédéric : *« Si je vous ai nommé officier supérieur, c'est parce que je vous crois capable de désobéir à bon escient ».*

Par quoi commencer lorsqu'on prend un commandement opérationnel ?

D'abord, faire un bilan.

Lorsque je pris le commandement de la 2ème compagnie du 8ème RIMa à l'automne 1960, je découvris que mes appelés n'avaient reçu aucune instruction militaire. Le 2 décembre 1959, le barrage de Malpasset, près de Fréjus, s'était rompu, provoquant un désastre : mes appelés avaient été utilisés pour dégager les cadavres, fouiller la boue, aider les survivants, avant de rejoindre l'Algérie. D'où l'établissement d'un programme d'instruction accéléré, à base de tirs, d'exercices de combat à tirs réels, de sports et de chants, excellents moyens de créer discipline et cohésion.

Cela dit, mon souci permanent, en situation opérationnelle, fut de reprendre et poursuivre l'instruction : lors de chaque accrochage, il y a des lacunes qui se révèlent et des points à améliorer.

Ensuite, être modeste, ne pas se croire omniscient, tout-puissant, savoir provoquer les idées et suggestions des subordonnés.

Fin avril 1958, le 2ème RPIMa fut chargé de détruire les réseaux terroristes qui proliféraient à Constantine. Tous les officiers assistèrent à une réunion préparatoire, où le chef de corps donna ses ordres. Je m'aperçus que rien n'était prévu pour bloquer les issues de la ville pendant que les compagnies effectueraient les coups de mains sur les suspects la nuit suivante. Je m'en ouvris discrètement à mon capitaine. La réponse fut sans équivoque : « Laisse tomber, ce n'est pas notre problème. » Et le colonel termina ses ordres par un « Pas de question ! » sans appel. Le lendemain aux aurores, tous ceux qui n'avaient pas été raflés dans la nuit prirent la poudre d'escampette. Je ne



me suis jamais pardonné ma timidité le 27 avril 1958. Nous étions encore à l'époque du mythe du chef, sorte de demi-dieu auquel on devait une obéissance totale, «*perinde ac cadaver*[1]».

Où commence et où finit la discipline, c'est une question qui tarauda la génération de mon père et la mienne.

Au 8ème RIMa, le 12 janvier 1961, après plusieurs jours d'opérations assez épuisantes dans le Sud Oranais, nous bivouaquions dans le Tammeda, en moyenne montagne (2000 mètres d'altitude) ; nous n'avions plus de rations quand nous reçûmes l'ordre de rester sur place. La neige se mit à tomber. L'équipement de nos soldats était sommaire, pas de vêtements «grand froid», pas de sac de couchage notamment. A l'aube, il y avait près de 50 centimètres de neige, et la plupart de mes marsouins n'avaient pas fermé l'œil de la nuit. Je reçus l'ordre de me porter d'abord vers un col situé à 2200 mètres d'altitude, puis de redescendre fouiller une vallée percée de grottes. Après une demi heure de progression, nous étions dans une tourmente de neige, sans visibilité à plus de dix mètres, quelques appelés défaillaient, la plupart d'entre nous glissaient sur des dalles rocheuses extrêmement dangereuses. Je pris la décision d'arrêter la progression vers le col et de descendre au plus vite dans la vallée. J'en rendis compte à mon patron, qui manifestement n'avait pas idée des risques qu'il nous avait fait prendre. Dès que nous fûmes à une altitude de 1600 mètres, nous sortîmes des nuages de neige, la visibilité atteignait 500 mètres et il n'y avait plus qu'une bruine sans danger. Je terminais la partie de la mission qui m'avait été fixée. Retrouvant alors mon patron, je lui expliquais que, trois ans auparavant jour pour jour, dans des circonstances analogues, dans l'Atlas Blidéen, le 2ème RPIMa avait perdu trois parachutistes morts de froid, plus une trentaine d'éclopés avec des pieds gelés et des congestions pulmonaires. Le référendum du 8 janvier 1961 avait scellé le sort de l'Algérie, fallait-il risquer des pertes inutiles ?

Le 23 mars 1978, je débarque à l'aéroport de Beyrouth, en tête du premier détachement français confié à l'ONU et à la Force Intérimaire des Nations Unis au Liban (FINUL). Il ne me faut pas beaucoup de temps pour constater que les responsables locaux de l'ONU n'ont qu'une expérience militaire et opérationnelle réduite : beaucoup arborent des grades reçus « à titre fictif » avant de prendre des postes dans l'organisation onusienne.

L'ordre que je reçois : «M'installer sur pont de Qasmiyé, au sud du fleuve Litani, sur la route Beyrouth-Tyr, en obtenant l'accord de toutes les parties installées autour du pont, en faisant preuve de diplomatie et d'amabilité, et surtout sans combattre !.»

Seuls, l'attaché militaire, le Colonel Le Peillet, et mon camarade de promotion Espinassy, chef de la commission de surveillance de l'armistice entre Israël et le Liban (ILMAC), peuvent me fournir des renseignements précis sur la région où je dois m'installer et sur les groupes armés de tous poils qui y foisonnent. Tous deux me confirment que l'ordre reçu est farfelu, et qu'il faut s'installer à Tyr. Le 24 mars au matin, en arrivant en vue du pont du Litani, je constate que :

- le pont est dominé au nord par une crête où sont installés une centaine de «Mohabitoun», une milice sunnite armée et équipée par Nasser et Kadhafi ; or je n'ai pas le droit de m'installer au nord du Litani !
- quatre milices différentes gardent ce pont.

Je décide de continuer notre route vers Tyr, où un coup d'audace permet de s'installer dans la caserne abandonnée par le groupement blindé libanais. Je passe la semaine suivante à convaincre les autorités et l'état-major de la FINUL que la seule solution raisonnable consiste à s'interposer entre les forces israéliennes et les milices «libanaises», où l'on retrouvait déjà des mercenaires du monde arabophone, tunisiens, syriens, irakiens, etc.

Si sous Frédéric le Grand, l'officier subalterne se trouvait dans la ligne ou le carré, sous les ordres directs d'officiers supérieurs, aujourd'hui tout chef de détachement isolé doit se poser la question de l'adéquation des ordres, qu'il reçoit parfois de Paris ou New York, avec la situation qu'il constate sur le terrain, et en tirer les conclusions opérationnelles qui s'imposent. On revient à JOMINI[2] : «Un général dont le génie et le bras sont enchaînés par un conseil aulique[3] à deux cent lieues du théâtre luttera avec désavantage contre celui qui a toute liberté d'agir». Mais qui lit encore JOMINI ?

Un dernier problème à évoquer, c'est la presse.

En avril 1978, sur les sept cents militaires de mon groupement, un journaliste parisien trouve quatre Parachutistes qui disent ignorer ce qu'ils font au Liban. Je reçois un message «Extrême urgent» m'enjoignant d'informer mon personnel de ses missions au Proche-Orient. Mes comptes rendus d'incidents avec ouverture du feu partaient en «urgent opérations» .... Manifestement, l'auteur et le rédacteur du message « Extrême-urgent » n'avaient pas lu STENDHAL et ils ignoraient que Fabrice del GONDO avait participé aux batailles de Napoléon sans en comprendre la stratégie ou la tactique...

Malheureusement, certains responsables politiques et militaires entrent en transe à la lecture d'articles qui donnent de nos forces une image différente de celles d'Epinal. Par ailleurs, la présence de journalistes sur le terrain est l'heure de gloire de certains miliciens, qui jugent nécessaires de faire du cinéma, de braquer des armes, etc. Là où une négociation entre responsables aurait permis de dénouer une crise, la présence de la presse aggrave la situation.

Evitez, surtout aux sommets de la hiérarchie, de développer une mentalité d'assiégé. Et à tous les niveaux, restez sereins face aux média...

1 Locution latine dont la traduction littérale, signifie «à la manière d'un cadavre». Attribuée à Ignace de Loyola, fondateur de la Compagnie de Jésus, celui-ci prescrivait une obéissance totale à la personne du Pape, perinde ac cadaver.
2 Antoine-Henri de Jomini (1779 en Suisse – 1869 à Paris) banquier, militaire, historien, ayant fait partie de l'état-major de Ney et Napoléon
3 ou conseil de la cour. Conseil particulier que présidait l'empereur germanique et qui était chargé d'exercer en son nom les droits impériaux

Le nouveau visage du commandement sur le champ de bataille

GÉNÉRAL DE BRIGADE PIERS HANKINSON (LWDG)

Le Général de brigade Hankinson a commencé sa carrière au «17th/21st Lancers» en avril 1984. Durant son expérience militaire il a pris part à neuf missions opérationnelles, en Irlande du Nord, en Bosnie, au Kosovo, à Chypre et en Irak. Il a commandé le « 2nd Royal Tank Regiment » au cours de la guerre en Irak. Lors d'une mission ultérieure dans ce pays, le Général Petraeus l'a décoré de la «Legion of Merit».
En septembre 2008, il a pris le commandement du «Land Warfare Development Group» ; il y est notamment responsable du processus du retour d'expérience tactique, de la doctrine tactique et du développement des forces terrestres. Il est en outre l'expert permanent de l'armée de Terre britannique au sein de FINABEL.

Dans son traité «De la Guerre», Clausewitz identifie les deux compétences essentielles requises chez le chef militaire ; ce dernier doit posséder ce que Clausewitz appelle le *génie de la guerre*, à savoir la ***résolution*** et le ***coup d'œil***. La première de ces compétences consiste en la capacité à mettre au point un mode d'action et à s'y tenir. Ce mode d'action est fondé sur un processus décisionnel qui soupèse des facteurs complexes, souvent contradictoires et qui aboutissent à un éventail d'options ; la décision finale reposant sur le fait de savoir quels modes choisir. A travers ce processus le chef est instruit de ce que l'on pourrait appeler un assemblage déconcertant de données établi par son état-major. La mission des membres de l'état-major est de définir l'évaluation tactique de façon aussi logique et simple que possible. Leur capacité à effectuer correctement cette tâche dépendra probablement de leur niveau de formation et d'entraînement en tant qu'officiers d'état-major et de l'efficacité dont a fait preuve leur chef à les entraîner à anticiper ses directives et à comprendre son processus de réflexion – littéralement à être «présents dans son esprit». De tout l'état-major, c'est le chef d'état-major qui doit être le plus apte et le plus «talentueux» à lire les idées de son chef et à devenir, par conséquent, l'incarnation de son intention. Quant au chef, il ressemble presque à un juge. Il utilise à la fois son expérience et sa connaissance pour d'abord soupeser les données contradictoires d'une situation, arriver ensuite à la bonne décision – qui parfois ne peut être qu'une réduction au maximum des risques existants – et finalement, après une analyse détaillée, tirer les conclusions qui s'imposent. C'est cette décision qu'il va communiquer comme étant son intention, cette dernière devenant le mot d'ordre de tous ses subordonnés.

The Changing Face of Command in War



Major general (GB) Piers HANKINSON (LWDG)

Brigadier Hankinson was commissioned into the 17th/21st Lancers in April 1984. His military experience includes some nine operational tours of duty in Northern Ireland, Bosnia, Kosovo, Cyprus and Iraq. He commanded the 2nd Royal Tank Regiment during the warfighting phase in Iraq.
In a subsequent tour of Iraq he was awarded the Legion of Merit by General Petraeus.
In September 2008 he assumed command of the Land Warfare Development Group; responsible for tactical lessons process, tactical doctrine and development for Land Forces. He is the British Army's Permanent Military Expert for FINABEL.



UK MOD IMAGES

In his treatise 'On War' Clausewitz identifies the 2 greatest skills required by a Commander, one who should possess what he describes as a *genius for war*, as ***resolution*** and the ***coup d'oeil***. The first of these concerns the ability to arrive at and then stick to a course of action, based upon a decision-making process that weighs up complex and often competing factors and swiftly arrives at a series of options; the final decision being which of these courses to select. Through this process the Commander is briefed upon what could be a bewildering array of facts assembled by his Staff. Their duty is to make this 'setting out of their stall' – the tactical estimate - as logical and simple as possible. Their ability to do this well is likely to be determined by how well they were educated then trained as staff officers; and how effectively their leader trained them to anticipate his wishes and understand his thought processes – literally to be 'in his mind'. Of all his staff, it is the chief of staff who most needs this talent for 'reading' his principal and thus becoming, in effect, the embodiment of his intent. In return, the Commander almost resembles a judge. He uses his experience and deep knowledge together to weigh up the conflicting evidence and then to arrive at the right decision – which may be one that simply minimises the extant risks - and then see it through to its conclusion. This decision he communicates as his command intent, which becomes the guiding light for all his subordinates then do...

Si la résolution, tout en étant fondée sur des calculs techniques et des procédures, relève du trait de caractère, la seconde faculté – le coup d'œil – est peut-être plus éphémère, fugace et réellement révélatrice du génie du commandement. Le coup d'œil représente la capacité qu'ont les grands chefs à déterminer ou à discerner des vérités sur la nature de la bataille, et ce de manière instantanée et perspicace ; vérités qui échappent à ceux qui ne sont pas dotés d'une telle faculté de perception. Le coup d'œil, c'est le don d'intuition, ce sont les picotements sur la nuque qui vous disent, on ne sait comment, qu'il y a danger.

La capacité à fusionner la connaissance et l'instinct pour acquérir cette lucidité intuitive est fondée sur l'information, ce que Clausewitz définit comme étant ***«tout ce que nous savons sur l'ennemi et son pays … en fait la base de toutes nos idées et de toutes nos actions».*** Si l'on substitue le terme moderne «terrain» à «pays» nous voyons que les deux facteurs essentiels de l'évaluation restent ce qu'ils ont toujours été – l'ennemi et le terrain. Il est du ressort de l'état-major de recueillir et de diffuser l'information rapidement, tout en faisant preuve de discernement en ce qui concerne les priorités, et de la présenter de manière à ce qu'elle puisse être assimilée. Toutefois, Clausewitz a justement remarqué que beaucoup d'informations recueillies lors d'opérations de guerre sont en fait fausses, contradictoires voire «douteuses», au sens qu'elles créent le dilemme plutôt qu'elles ne le résolvent.

If resolution is a moral characteristic, but one based on technical and procedural calculation, the second faculty - coup d'oeil - is perhaps more ephemeral, fleeting and truly indicative of a genius for command. Coup d'œil represents the ability of the great commanders instantly, in an instant flash of insight, to determine or discern truths about the nature of a battle that are denied to those with less perception. Coup d'œil is the gift of intuition, the prickling of hair on the nape of the neck that alerts someone with rare insight to danger.

The ability to fuse knowledge and instinct to achieve insight is based upon information – what Clausewitz defines as ***'all we know of the enemy and his country…in fact the foundation of all our ideas and actions'.*** If the modern term 'ground' is substituted for 'country' we see that the two core factors of the estimate remain the same as ever – enemy and ground. It is the role of a Staff to collect and deploy information swiftly, using discrimination as to priorities, and to present it in a manner that allows it to be assimilated. But Clausewitz saw that much information in war is actually false, much is contradictory and yet more is 'of doubtful character' e.g. it creates rather than resolves a dilemma.


UK MOD IMAGES

Aujourd'hui on pourrait appeler «gestion de l'information» l'aptitude à recueillir, trier et exploiter des faits (son antonyme serait «la mauvaise gestion»). Pour le chef du 18e siècle l'information était recueillie directement par les oreilles et les yeux, notée au crayon ou au pinceau et était transmise de vive voix ou par document écrit. La seule activité en «temps réel» était fondée sur la surveillance personnelle et la capacité à mettre en relation les connaissances assimilées et la situation du moment. Sur le champ de bataille de Waterloo, la transmission des ordres et des messages était tributaire de la vitesse à laquelle les états-majors antagonistes pouvaient écrire et dupliquer une dépêche puis la transmettre à cheval à son destinataire (pour plus de sécurité il était d'usage de faire partir trois coursiers empruntant des itinéraires différents). Peu de choses avaient changé depuis la course épique de Phidippidès de Marathon à Athènes.

We might today call the talent for gathering, sorting and deploying facts 'Information Management' (and its reverse would be mismanagement). To the 18th century leader information was collected directly by human eye and ear, recorded by pen or brush and it was relayed to the Commander by word of mouth or longhand. The only 'real time' activity was based on personal oversight and the ability to relate assimilated knowledge to the current situation. On the field of Waterloo, the delivery of orders or dispatches were restricted by the speed at which the opposing commanders' staffs could write down and duplicate the written word then convey this despatch by galloper to its intended recipient (of which normally 3 set out by different routes to ensure a degree of redundancy). Little had changed since Pheippides epic run from Marathon to Athens.

La conséquence de ce facteur humain dans la transmission de l'information était que le sort des armées était lié à leur chef à moins qu'un général subordonné n'applique tout simplement son intention globale. Les premières armées à appliquer ce genre de *commandement délégué* (*mission command*) furent les hordes de cavalerie du Khan. Lorsque les armées se mirent à s'affronter en bataille rangée sur un champ de bataille, toute la manœuvre et les subterfuges consistèrent à faire en sorte de se battre au moment, à l'endroit et dans les conditions convenant le mieux à l'un des protagonistes. La zone de combat proprement dite était limitée. La plupart des grandes batailles d'avant l'ère de l'électronique furent livrées sur une surface de l'ordre de 10 kilomètres carrés ou moins. Ce fut le cas aussi bien pour la bataille de Cannae que pour celles de Hastings, d'Azincourt, de Blenheim, de Waterloo, d'Inkerman ou de First Bull Run ; et cette réalité ne changea pas radicalement lors des batailles d'Ypres ou de la Marne, bien que la nature industrielle du poids de la mitraille et des obus ainsi que la production industrielle des machines modifiât l'étendue des destructions potentielles. Il est vrai que dans certains aspects de la guerre les conflits devinrent formalisés et presque rituels, comme le prouvent les conventions héraldiques de la fin de Moyen Age, les règles incontournables concernant la conduite des sièges, ainsi que l'importance de la parole d'honneur au Siècle des Lumières. Mais en dépit de ces contraintes – qui, à leur manière, ne diffèrent pas des lois des conflits armés d'aujourd'hui – des comportements peu conformes aux conventions et règles existaient parallèlement. Cela signifiait que la compétence d'un chef consistait à interpréter les nuances et les subtilités inhérentes à ce qui aurait pu presque ressembler à un scénario pour une pièce de théâtre, puis à transmettre ces détails à ses subordonnés.

L'invention du télégraphe constitua la première étape dans l'automatisation de ce processus, même si les lignes filaires fixes n'étaient pas immédiatement adaptées au commandement tactique dans une guerre de manœuvre. Ce fut l'invention des communications radio qui accéléra d'une part la capacité des troupes à opérer de concert avec d'autres éléments de la force, et d'autre part celle des chefs à mieux orchestrer la disposition générale des différentes composantes de leurs forces. On peut affirmer que cela permit le changement consistant à passer de forces interarmes opérant en appui immédiat ou rapproché, à une manière de conduire les opérations à distance, à partir de divers endroits éloignés, mais de façon synchronisée.

Il est toutefois vrai que même l'apparition au cours de la Seconde Guerre Mondiale, du moteur à combustion interne, de la possibilité de déploiement stratégique par voie ferrée ou de la radiotélégraphie n'a pas fondamentalement modifié la conduite des opérations. Les convois logistiques soutenant l'opération BARBAROSSA furent par exemple en grande partie assurés en utilisant des chevaux. Les *Landsers* de la Wehrmacht en Russie

The upshot of this human factor in the transmission of information had been that armies were tied to their commanders unless a subordinate general simply applied his overall intent. The first armies to properly apply such *mission command* were the cavalry hordes of the Mongol Khanate. When armies took to the field for major set-piece battles, all the manoeuvre and subterfuge consisted of bringing the adversary to battle at a time, place and condition that best suited either protagonist. The actual geographical area was confined. Most of the great battles prior to the electronic age took place in an area of the order of 10 spare kilometres or less. This was as true for Cannae as it was for Hastings, Agincourt, Blenheim, Waterloo, Inkerman and First Bull Run; and this reality had not changed markedly by First Ypres or the Marne albeit the industrial nature of weight of shot, shell and industrial machine production altered the extent of the field of potential destruction. Admittedly in some aspects of war, conflict became formalized and almost ritualistic, as suggested by the heraldic conventions of the late Middle Ages and the incontrovertible rules concerning the conduct of sieges and the giving of parole in the Age of Enlightenment. But despite these constraints – no different in their own way from the Law of Armed Conflict today – layers of unorthodoxy and dissymmetry co-existed with conventions and regulation. This meant that the skill for a commander lay in interpreting the underlying nuances and subtleties inherent in what might almost have appeared to be a stage-managed scenario, and then conveying this detail to subordinates.

The invention of the telegraph was the first stage in automating this process, albeit fixed landlines were not immediately suitable for tactical command during a war of manoeuvre. It was the invention of radio communications that hastened the ability of troops to operate in concert with other force elements, and for commanders to orchestrate better the overall disposition of the various parts of their forces. This could be said to have permitted a change from combined arms operating in immediate or intimate support to a more dispersed and remotely synchronized manner of operations.

And it could be argued that even with the introduction of the internal combustion engine, strategic deployment via railway and radio telegraphy in the Second World War, that operations still obeyed similar demands. Logistic convoys supporting Operation BARBAROSSA were largely horse-drawn. Wehrmacht *Landsers* in Russia still largely marched

marchaient très souvent à l'ennemi à pied et en colonnes, comme l'avaient fait leurs ancêtres prussiens, hessiens et hanovriens pour se rendre à Quatre Bras et, plus tard, à Waterloo. Si la bataille de Koursk peut être considérée comme une bataille vraiment moderne, avec contrôle radio et réseaux de communications (du moins du côté allemand), il n'en demeure pas moins que les Allemands n'ont pas remporté la victoire. Et l'armée qui les battit continua à utiliser des fanions et des sémaphores pour l'exercice du commandement jusque dans la dernière décennie du deuxième millénaire. Et à Alam el Halfa ainsi que lors des batailles d'El Alamein, le conflit dans toute son ampleur et son cortège de destructions se déroula dans un espace de bataille curieusement restreint, limité au nord par la Méditerranée, et au sud par l'infranchissable mer de sable de la Dépression du Qatar.

Il s'est produit de nombreuses révolutions dans les affaires militaires tout au long de l'histoire de la guerre. Les inventions telles que celle de la roue, l'utilisation de la poudre, les diverses avancées dans le domaine de la métallurgie, les radio-télécommunications et la fission nucléaire peuvent toutes être considérées comme des innovations qui ont changé la face de la guerre de façon définitive. Cependant, on pourrait aussi affirmer que la base conceptuelle des batailles est caractérisée par des constantes plus que par des changements – mêmes finalités, manières de procéder semblables, moyens peu différents. Comme le montre l'exemple de Clausewitz cité précédemment, « rien ne change… » ; des conclusions très semblables peuvent être tirées de Mica, Pline, Sun Tzu, Mellenthin, de Guingand, William Manchester, Moshe Dayan et même des récits de la guerre du Viet Nam de James Webb. La guerre et le commandement en temps de guerre ont effectivement toujours consisté en ces trois mêmes composantes identifiées par Jomini : l'attaque, la défense et la liberté d'action. Dans la plupart de ces activités, les protagonistes ressemblent à des lutteurs manœuvrant pour gagner : ils feintent, agrippent l'adversaire, cherchent dans les techniques des arts martiaux à immobiliser, déstabiliser, retourner la poussée de l'adversaire contre ce dernier. La progression implique une avancée, ainsi la plus grande partie de la protection se situe dans l'arc frontal, que ce soit dans le blindage d'un véhicule ou dans la puissance de combat ; et on sait que l'attaque est la meilleure forme de défense. Ainsi le danger se trouve sur les flancs et à l'arrière, et les germes de la victoire sont dans la capacité à « contourner les flancs » de l'adversaire. Les flancs ne sont pas forcément un élément physique. Ils peuvent être une vulnérabilité, comme la réticence à reculer ou à se retirer lorsque c'est nécessaire.

to contact in column in their high boots, as had their Prussian, Hessian and Hanoverian great grandfathers to Quatre Bras and after, Waterloo. Whilst Kursk might be identified as a truly modern battle, with radio control and all-informed nets (at least on the German side), the Germans nevertheless did not win. And the Army that defeated them continued to rely on flags and semaphore for command and control well into last decade of the second millennium. And at Alam el Halfa and the battles at El Alamein, the sheer scale of the conflict and destruction took place in a curiously bounded battlespace, limited largely by the Mediterranean sea to the North and the impassable sand sea of the Qattara Depression to the South.

There have been many revolutions in military affairs throughout the history of warfare. Amongst these physical inventions such as the invention of the wheel, the effective employment of gunpowder, various advances in metallurgy, radio telecommunications and nuclear fission could all be argued to be innovations that have changed the face of warfare forever. Equally conceptual basis for battle could be said to be more about constants than about change – same ends, similar ways and slightly differing means.
As the previous example of Clausewitz suggests, **plus ça change;** very much the same conclusions can be drawn from Micah, Pliny, Sun Tzu, Mellenthin, de Guingand, William Manchester, Moshe Dayan and even James Webb's tales of Vietnam. War and its command have consisted throughout of precisely the same three components identified by Jomini: the attack, the defence and freedom of action. In most of these, the protagonists resemble wrestlers as they manoeuvre for advantage, feinting, grappling, seeking in the martial arts to absorb, destabilize and turn the aggressor's momentum against. Advance implies a drive forwards, thus most physical protection lies in the frontal arc, whether that is armour on a vehicle or combat power; and attack has been said to be the best form of defence. The danger thus lies to the flanks and rear and in the ability to 'turn the flanks' of an adversary lies the seeds of victory. Flanks are not necessarily physical; they may be a vulnerability such as an unwillingness to back down or withdraw when such accession is needed.


UK MOD IMAGES


UK MOD/IMAGES

Si l'ère du numérique et de l'espace a apporté des modifications, et si ces dernières doivent être développées à l'avenir, alors les modifications cruciales résident peut-être essentiellement dans ces capacités permettant la liberté d'action d'un chef et restreignant celle de son adversaire. Le premier aspect de cette liberté d'action est que le chef du futur ne sera pas condamné à rester, comme l'étaient les chefs du passé, au même endroit que son état-major, ni à être géographiquement tributaire de son échelon de combat. Il aura la possibilité de s'éloigner de l'un ou de l'autre quand il le désire, car il travaillera avec eux en réseau et pourra élaborer ses décisions aussitôt que l'état-major aura collationné les données nécessaires à une représentation globale. On pourrait exprimer ceci par la formule « au-delà de la ligne de vue » – les communications et l'intuition pouvant maintenant être générés et développés à distance. Il pourra prendre des décisions qui changeront le « paysage » de manière dynamique, presque de la même manière qu'un artiste modifie la façon dont il représente les choses dans son œuvre. Il pourra véritablement séparer l'exercice du commandement du contrôle opérationnel, car il pourra communiquer avec son chef d'état-major en temps quasi-réel, le chef d'état-major exerçant, en son nom, la responsabilité du contrôle opérationnel au sein de l'état-major de l'unité ou de la formation concernée. Et le dispositif qui permet de communiquer ne sera pas constitué d'une image élaborée à partir d'un laborieux recueil de propos verbaux mais, au contraire, d'une représentation plastique de « ce qui se passe ».

If the digitized and space age have brought any differences, and if they are to apply and to be developed in the future, then the vital differences perhaps largely reside in those capabilities that enable freedom of action to one commander and constrain that available to his adversary. The first aspect of freedom of action is that the commander of the future is not tied as were historical commanders either to the same location as his staffs or to his fighting echelon. He is able to remote himself from either of them at will, because he will be networked to them and able to evolve his decisions as soon as the Staff collates inputs and create a picture. This could be expressed in the phrase 'non-line of sight' – intercourse and insight can now be generated and can happen remotely. He can make decisions that alter the picture dynamically, almost in the same way that an artist changes the way that he depicts a work in progress.
He can truly separate his personal exercise of command from control because he can be linked in near real time to his Chief of Staff who is directing the control function on his commander's behalf in the unit or formation's principal or Main Headquarters. And the facility that links them is not an image built upon painstaking collation of verbal statements but an accurate pictorial representation of 'what is happening'.

Par conséquent, le réseau le reliera à ses chefs subordonnés, chacun d'entre eux pouvant prendre des ordres ou recevoir des directives fondés sur une connaissance et une compréhension communes d'une série de représentations mises à jour. Ainsi il ne sera pas nécessaire de répéter ou de récapituler des ordres et des directives. Le chef pourra « diriger par exception » exactement de la même manière que ses subordonnés et son état-major pourront lui « rendre compte par exception ». Le coup d'œil sera assuré automatiquement par le processus d'élaboration de l'image opérationnelle, elle-même devenue moins mécanique et plus intuitive à mesure qu'elle s'affine. Le chef interviendra uniquement pour ajouter de « l'intuition » à la représentation globale en transmettant, par exemple, les modifications non liées à l'évolution des informations situationnelles en cours. Comme cela sera automatisé et se déroulera en temps réel, le chef aura la possibilité de réfléchir en avance de phase sur la réalité cachée de ce qui paraîtra se passer, ce qui lui permettra d'évoluer à l'intérieur du cycle décisionnel ennemi.

L'endroit où se trouve le chef n'est peut-être pas une question pertinente, mais il reste difficile d'imaginer comment des soldats livrés au combat continueront à suivre un chef qui ne sera en aucune façon exposé au risque. Le risque et l'acceptation réciproque d'un certain degré de menace constituent le lien vital qui convainc les subordonnés qu'un chef est apte à commander « par l'exemple » en se trouvant à l'avant de ses troupes. Cet aspect personnel de l'idée du commandement est dans une large mesure illogique, mais cependant profondément humain, reflétant le point de vue que si un chef veut que les autres s'exposent aux menaces il doit lui aussi être prêt à prendre la part du risque inhérent à ses décisions. Ceci restera vrai tant que le combat inclura en soi le danger de trouver la mort, et cette attitude est de nature profondément humaine.

Le commandement assisté par la robotique peut à l'occasion être exercé en dehors des limites de l'espace de bataille ; et s'il s'agit vraiment de robotique cela cessera d'être une fonction de commandement, pour être davantage, à un certain degré, une fonction relevant du contrôle. La nature très fragmentée et dispersée de l'espace de bataille en fera en effet une fonction caractéristique du futur environnement opérationnel. Le chef ne peut pas être partout et la recherche du centre de gravité de son adversaire sera le plus efficacement menée en ayant un certain recul, plutôt qu'en se trouvant au centre de l'engagement. Ainsi sa présence sera en grande partie ritualisée et prendra un caractère formel – expression visible et tangible de sa foi en ses propres décisions, et de sa confiance en ses subordonnés. En temps opportun, il pourra souhaiter rencontrer physiquement ses subordonnés, mais cela deviendra de moins en moins nécessaire, la dispersion physique et la fusion électronique devenant en fait la règle. Un trop grand degré de proximité pourrait presque être perçu comme un

Thus the net links him to his subordinate commanders all of whom can take orders and receive direction based upon common knowledge and understanding of a series of updated pictures. There is thus no need to reiterate or recapitulate orders and direction. The commander is able to 'direct by exception' in exactly the same way as his subordinates and Staff can 'report by exception'. Coup d'œil is conferred automatically by the process of developing the operating picture, which becomes less mechanistic and more intuitive in its nature as it evolves. Commanders solely intervene to add insight to the picture by transmitting changes that happen outside the evolving passage of situational information. As this is automated in near-real time, they are free to think ahead and ponder the underlying reality of what appears to be unfolding, thus helping them to move inside the enemy's decision cycle.

The Commander's location is possibly irrelevant however it remains hard to see how soldiers in combat will continue to follow a leader who is not in any way exposed to risk. Risk and mutual acceptance of a degree of threat form the vital bond that convinces subordinates that a commander is qualified to lead 'by example' and from the front. This personal aspect of command is largely illogical but still deeply human, tied as it is to the idea that if a commander expects others to expose themselves to threats he too must be prepared to share a part of the risk that arises from his decisions. This will be true as long as combat retains the risk of mortal danger and is human in its nature.

Robotic command may in time be exercised remotely from a distance outside the battlespace; and if it is truly robotic it will cease to be a command function and become more a refined graduation of control. The highly fragmented and dispersed nature of battlespace is both a function and a creation of the likely future operating environment. The commander cannot be everywhere and the search for the centre of gravity of his enemy is best exercised by standing back, not by close involvement. Thus his presence will be largely ritualised and formal – a visible and tangible expression of his faith in his own decisions and his trust in his subordinates.
At time he may wish to meet physically with his subordinates but this will become less and less necessary and the rule will be physical dispersion and electronic fusion. Too close proximity may almost indicate bad faith and a lack of

signe de méfiance et comme un manque de dévolution dans le commandement ; il peut sans aucun doute indiquer en outre une mauvaise capacité à juger s'il implique une mauvaise localisation par rapport aux supports de communication. De cette manière le Commandement Délégué, né de la liberté d'action, et étayé par une solide représentation opérationnelle commune, deviendra encore plus essentiel dans la future « manière de commander ».

Le chef choisira de demeurer au sein de la composante principale de son état-major, à un endroit propice pour les communications, la protection de la force et l'équilibre opérationnel. Ce sera vraisemblablement l'endroit à partir duquel il pourra communiquer de façon optimale avec ses propres supérieurs et, aux plus hauts niveaux, être le mieux placé pour percevoir les réalités politiques qui continueront à orienter ses choix. Il devra assurer la partie émotionnelle et « démonstrative » de son rôle en se rendant sur le « terrain » accompagné d'un petit état-major tactique pouvant se déplacer rapidement. Celui-ci consistera vraisemblablement en un élément de protection très réduit, en un ou deux véhicules ou aéronefs (pour transporter tout l'éventail des supports de communications et des données situationnelles) et peut-être en un ou deux membres de son cabinet. Ceux-ci seront de préférence des officiers subalternes (par exemple capitaines en poste en état-major : G2/G3 et G1/G4, pouvant accompagner un chef de groupement tactique de tout niveau).

Les officiers supérieurs des armes plus expérimentés, y compris son CEM, resteront probablement à l'arrière, là où les communications, les mesures de contrôle et le travail sur l'affinage de la représentation globale sont plus importants que le simple exercice du commandement au combat. Tant qu'il peut être contacté, instruit par son EM, et alerté sur ce qui change, le chef pourra prendre des décisions opportunes, précises et pertinentes. Son CEM sera, en fait, son adjoint. Le suppléant du chef devrait être le plus gradé des officiers de mêlée subordonnés. Il peut s'avérer nécessaire de déplacer le noyau clé de l'EM vers l'avant, sur un « PC de l'avant » situé à l'intérieur des limites de l'espace de bataille, si la nature du conflit exige un exercice du commandement personnel et direct, ou une perception affinée de la réalité du terrain. Ce PC pourra être constitué par ses « 7 conseillers clé » - spécialistes pour l'appui offensif, l'ALAT, le génie, la logistique, les opérations, la planification et les transmissions. On pourra y ajouter un POLAD, un spécialiste CIMIC, un spécialiste des opérations d'information ainsi qu'un conseiller juridique (OPLAW). Chacun de ces spécialistes d'état-major sera à bord d'un ou deux véhicules ; l'ensemble pourra bénéficier d'un détachement de protection de la taille d'une section ou d'un groupe ayant des capacités CBRN et de défense anti-aérienne.

empowerment; it could certainly indicate bad judgement if it involves mal-location from communications bearers. In this way Mission Command, borne of freedom of action, and underpinned by an up to date and accurate common operating picture, will become even more vital to the future 'way of command'.

The commander will choose either to reside in the midst of his major staff component in a position selected for communications, force protection and operational balance. This is likely to be the optimum location where he can link to his own superiors and, at the higher levels, be best placed to sense the political realities that will continue to direct his endeavours.
He will have to exercise the emotional and demonstrative part of his role by deploying out to the 'field' in a small, agile and fast moving tactical HQ. This is liable to consist of a very small protection detail, one or two vehicles or aircraft (to bear the complete range of communications bearers and situational feeds) and perhaps one or two personal staff. These are likely to be relatively junior – a staff captain G2/G3 and G1/G4 accompanying a task force commander at any level.

More experienced and senior arms advisers including his chief of staff are likely to reside back where communications, control measures and refining the picture are more vital than pure battle command. So long as he can be contacted, briefed on Staff decision support products and alerted to 'what's different' he can make timely, precise, relevant command decisions. His COS will in effect be his deputy and his alternate should be the senior of his subordinate manoeuvre commanders. It may be necessary to move the key battle staff forward to a 'Forward HQ' which is located within the tactical battlespace, if the nature of the conflict demands personal and firsthand exercise of command or an intimate grasp of ground reality. This group are likely to be his 'key 7' advisers – offensive support, aviation, engineer, logistics, ops, plans and his G6. POLAD, CIMIC, IO, OPLAW and others may be included. Each of these staff branches will be contained in one or two vehicles; the whole may need a troop/platoon sized protection detachment including CBRN and AD.



UK MOD IMAGES

Ainsi, tant que les hommes seront impliqués dans des activités guerrières, le commandement sera de nature personnelle. Il sera exercé en tant que tel par un chef qui décidera de se rendre à l'avant de l'espace de bataille uniquement s'il désire percevoir la situation en temps réel ou encore donner l'exemple. Cette décision l'aidera à former des jugements «de première main» afin de faciliter sa décision et évaluer les options proposées par son EM. Celui-ci, à son tour, fusionnera le plus large éventail possible de données pour affiner, à travers toutes ses composantes, la représentation globale. Cette dernière sera transmise sous la forme d'un assemblage multimédia de moyens visuels, graphiques, audio et textuels. Ladite représentation sera en permanence référencée et mise à jour par un échange permanent de l'information – en fait par la mise en réseau des communications.

Le commandement restera un acte personnel, qu'on pourra toutefois séparer du «*contrôle**», tout en le gardant étroitement lié à ce dernier. Cela sera possible par le biais de la connaissance en temps réel, grandement facilitée par l'interréseau tactique à large bande. Une fusion et une symbiose continuelles de l'information, alimentée par les moyens humains et robotiques du SA2R, les moyens de guerre électronique, ainsi que les mises à jour automatiques fréquemment effectuées grâce à des éléments avancés en contact avec l'ennemi, permettront également cette connaissance en temps réel. Le commandement en lui-même pourra ainsi consister davantage à décider de la meilleure manière de préserver la liberté d'action et donc la supériorité décisionnelle plutôt que de décider de l'endroit et de la manière d'attaquer ou de défendre. Ce processus sera de plus en plus dicté par la fusion quasi-autonome des données issues du niveau stratégique et transmises jusqu'aux éléments de combat de l'avant ; lesdites données étant mises à jour de façon permanente et opérant à l'intérieur d'un cadre général constitué de strates articulées et reflétant l'intention du chef.

* Au sens anglo saxon du terme.

Thus, so long as people are involved in warlike activities, command will be personal and exercised as such by a commander who for reasons of immediacy and example only will judge it necessary to move into the forward battlespace. This will assist him in making firsthand judgments to support the decisions and to evaluate the options suggested by his staff. They in turn will fuse the widest range of stimuli and source materiel to refine the overall picture and its sub-components. These will be passed forward as a multimedia mixture of visual, pictorial, audio and textual means. This picture will be continually referenced and updated by passage of information back and forth – networked communications 'reach out'.

Command will stay personal, and it will be possible for it to be physically separated from control but nevertheless to remain intimately linked to it. The medium for this is the real time awareness facilitated by the broadband tactical internet. It will be permitted by continual symbiotic fusion of information feeds from human and robotic ISTAR, EW collection and the frequently refreshed automatic updates furnished by forward elements in contact with the adversary. Command in itself may become more about deciding how best to preserve freedom of action and thus decision superiority, than where and how to attack or defend. This will increasingly be dictated by the near-autonomous fusion of sensory experiences derived from strategic sensors through to forward combat elements, continuously updated, and operating within the overall envelope of matched layers of command intent.



UK MOD IMAGES

Führen mit Auftrag



« Commandement et mission »

Hauptmann Dr. Guido GRAVENKÖTTER, HA I 1 (3), Köln



PIZ Heer

Capitaine Guido Gravenkötter.
Né le 18 avril 1975 à Emsdetten (Westphalie). Début de service en qualité d'élève-officier dans les forces Terrestres de la Bundeswehr en 1995.

Formation d'officier infanterie de 1997 à 2000. Etudes universitaires de 2000 à 2004 au « Helmut-Schmidt-Universität » (académie militaire de Hambourg) et au « Thayer School of Engineering at Dartmouth College », New Hampshire, Etats-Unis.

Chef de section au Bataillon d'infanterie blindée de Bad Segeberg de 2004 à 2005.
Etudes doctorales de 2005 à 2008 au « Helmut-Schmidt-Universität » (académie militaire de Hambourg) et au « University of Washington », Seattle, Washington (State), Etats-Unis.
Depuis 2009 officier de projet pour le « développement et la standardisation internationale du commandement pour les opérations de stabilisation » au Heeresamt I 1 (3) de Cologne.

Hauptmann Dr. Guido Gravenkötter Geboren qm 18. April 1975 in Emsdetten (Westphalen). Diensteintritt als Offizieranwärter des Heeres der Bundeswehr am 1. Juli 1995.

Ausbildung zum Offizier der Panzergrenadiertruppe von 07/1997 bis 09/2000. Studium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur an der Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr), Hamburg und an der Thayer-School-of-Engineering-at-Dartmouth-College, New Hampshire, USA von 10/2000 bis 03/2004.

Panzergrenadierzugführer im Panzergrenadierbataillon 182, Bad Segeberg von 03/2004 bis 09/2005.
Promotion zum Dr.-Ing. in der Professur für Maschinenelemente und Technische Logistik an der Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr), Hamburg und der University of Washington, Seattle, Washington (State), USA von 10/2005 bis 12/2008.
Seit 01/2009 Projektmanager « Konzeptionelle Entwicklung und internationale Standardisierung von Führungsgrundsätzen, insbesondere für Operationen zur Stabilisierung » im Heeresamt I 1 (3) Köln.

«Commandement et mission» est le principe de commandement essentiel au sein des forces terrestres allemandes. Il confère aux subordonnés une certaine liberté d'action lors de l'exécution de la mission, en ce sens que la mission règle uniquement *ce qui* doit être fait, mais non *comment* quelque chose doit être exécuté. Commandement et mission, autrefois appelé «*Auftragstaktik*» trouve son origine dans l'histoire et les sciences sociales de l'Allemagne du 19ème siècle. En 1806, après les défaites prussiennes de Iéna et d'Auerstadt face aux troupes françaises, la nécessité d'une réforme de l'armée de terre et donc de l'instruction de l'infanterie s'est imposée. Déjà avant 1806, la vieillissante armée prussienne était en effet critiquée par certains officiers progressistes. Après que les Prussiens eurent échoué face aux troupes napoléoniennes en menant le pays à la débâcle, la pression devint alors suffisamment importante pour réaliser des réformes.

„Führen mit Auftrag" ist oberstes Führungsprinzip deutscher Landstreitkräfte. Es gewährt den nachgeordneten Führern Handlungsfreiheit bei der Auftragserfüllung, indem der Auftrag nur regelt was zu tun ist, jedoch nicht *wie* etwas ausgeführt werden soll. Führen mit Auftrag vormals als *„Auftragstaktik"* bezeichnet, ist auf die historische und gesellschaftliche Prägung Deutschlands im 19. Jahrhundert zurückzuführen. Im Jahr 1806, nach der verlorenen Doppelschlacht Preußens bei Jena und Auerstedt gegen die französischen Truppen, wurde die Notwendigkeit einer Heeresreform, und damit auch der Infanterieausbildung, erkannt. Bereits vor 1806 hatte es unter progressiven Offizieren Kritik am veralteten preußischen Militär gegeben. Nachdem die Preußen gegen die Truppen Napoleons gescheitert waren und das Land vor dem Zusammenbruch stand, war der Druck groß genug, um die Reformen umzusetzen.



PIZ Heer

Développement de l'« *Auftragstaktik* »

C'est sous le commandement de Gerhard von Scharnhorst, ministre de la Guerre et Chef d'Etat-Major des Armées que la conduite des combats a commencé à s'adapter aux nouvelles conditions de la guerre. L'adoption de la tactique des tirailleurs, appliquée avec succès dans l'armée française, et l'intervention souple des unités de chasseurs ont entraîné une adaptation des formations qui agissaient jusque-là, serrées, en ligne. Avec l'arrivée des fusils se chargeant par la culasse dès le milieu du 19ème siècle, la nécessité s'est fait davantage sentir de mieux utiliser le terrain, et ainsi, de se soustraire à l'efficacité accrue des armes. Tout ceci a exigé l'instauration d'une certaine autonomie qui n'était pas la règle jusque-là et a concerné presque tous les niveaux de commandement : ce point fut clairement édicté par une *Kabinettsorder** en date du 16 décembre 1858, dénommée la «Grande Charte de l'indépendance». La publication du «règlement d'exercices pour l'infanterie» représentant la directive d'instruction militaire la plus importante de l'armée prussienne, a finalement présenté les nouvelles bases tactiques de l'«*Auftragstatik*».

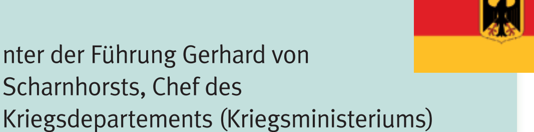
Après la Première Guerre Mondiale, l'«*Auftragstatik*», sous la pression du Traité de Versailles de 1920, s'est encore développée. Le seuil d'effectifs pour la *Reichswehr*, alors fixé à 100 000 hommes, a débouché sur le fait que les chefs militaires ont reçu une instruction d'un niveau supérieur à celui exigé par leur grade militaire et à ce qui était nécessaire à leur emploi. Le but était de disposer d'un nombre suffisant d'officiers qualifiés, permettant d'accroître rapidement le volume de la *Reichswehr*. C'est ainsi que les chefs militaires furent capables d'exécuter leurs missions conformément à l'esprit du commandement. Le commandement souple et autonome des forces armées ainsi que l'adaptation rapide à de nouvelles situations, même aux bas niveaux tactiques, se sont révélés être un grand avantage pour la *Wehrmacht* grâce à la motorisation et au rythme rapide des combats de la Seconde Guerre Mondiale.

* note du traducteur: correspond à un ordre spécial du roi

«Commandement et mission», principe essentiel de commandement de la *Bundeswehr*

Alors que l'«*Auftragstatik*» était perçue comme un moyen *purement tactique* servant à coordonner les forces, les moyens et le feu au cours des combats, sa compréhension s'est transformée en principe de commandement au sein de la *Bundeswehr* créée à partir de 1955.
L'«*Auftragstatik*», a, par conséquent, été rebaptisée «Commandement et Mission» («Führen mit Auftrag») parce que ce concept dépasse la dimension purement tactique. En sa qualité de principe de commandement essentiel des forces terrestres allemandes, il a pour but de faire prendre les décisions au niveau adapté. Ce n'est que si cette liberté

Entwicklung der *Auftragstaktik*



Unter der Führung Gerhard von Scharnhorsts, Chef des Kriegsdepartements (Kriegsministeriums) und des Generalstabes, begann die Anpassung der Gefechtsführung an die neuen Bedingungen des Krieges. Die Übernahme der in der französischen Armee erfolgreich angewandten Tiralleurtaktik und der bewegliche Einsatz der Jägertruppen führten zu einer Auflockerung der bisher geschlossenen Formationen. Mit dem Aufkommen der Hinterladergewehre ab Mitte des 19. Jahrhunderts stieg das Erfordernis, das Gelände besser zu nutzen und sich so der gesteigerten Waffenwirkung zu entziehen. Dies erforderte ein bis dahin nicht vorhandenes Maß an Selbständigkeit auf nahezu allen Führungsebenen und wurde durch eine Allerhöchste Kabinettsorder vom 16. Dezember 1858, der sogenannten „Magna Charta der Selbständigkeit", unterstrichen. Die Herausgabe des „Exerzierreglement für die Infanterie", die damals wichtigste militärische Ausbildungsvorschrift der preußischen Armee, manifestierte schließlich die neuen taktischen Grundlagen und damit die Auftragstaktik.

Nach dem Ersten Weltkrieg wurde die Auftragstaktik, unter dem Druck des Versailler Vertrags von 1920, weiterentwickelt. Die dort für die Reichswehr festgelegte Obergrenze von 100.000 Mann führte dazu, dass militärische Führer eine Stufe höher ausgebildet wurden als es für die vorgesehene Verwendung erforderlich war. Ziel war es, über ausreichend qualifizierte Offiziere zu verfügen, um die Reichswehr später zügig aufwachsen lassen zu können. Durch diesen Schritt wurden die militärischen Führer besonders befähigt, ihre Aufträge im Sinne der Absicht der übergeordneten Führung zu erfüllen.
Die flexible und selbständige Führung von Kräften sowie die schnelle Anpassung an neue Situationen auch auf unteren taktischen Ebenen erwiesen sich in den aufgrund der Motorisierung schnellen Gefechtsabläufen des Zweiten Weltkriegs als großer Vorteil für die Wehrmacht.

Führen mit Auftrag als oberstes Führungsprinzip der *Bundeswehr*

Während Auftragstaktik noch als ein rein ***taktisches Mittel*** zur Koordination von Kräften, Mitteln und Feuer im Gefecht nach Raum und Zeit verstanden wurde, wandelte sich das Verständnis in der ab 1955 aufgestellten Bundeswehr hin zu einem ***Führungsprinzip.*** Auftragstaktik wurde folgerichtig in Führen mit Auftrag umbenannt, weil es über die rein taktische Dimension hinausgeht.
Als oberstes Führungsprinzip der deutschen Landstreitkräfte hat es zum Ziel, den Entscheidungsspielraum generell auf die Ebene zu verlagern, die am besten geeignet ist. Nur bei

d'action existe, qu'il devient alors possible, dans un environnement d'intervention dynamique et complexe, de réagir immédiatement aux changements de situations et de saisir ainsi les opportunités au lieu d'attendre les ordres.
En s'appuyant sur le développement présenté, il est clair que le principe du commandement et de la mission n'est pas le seul fruit d'un ordre. C'est, au contraire, le résultat d'un long processus où les fondamentaux communs sont communiqués à tous les chefs militaires. Le concept «Commandement et Mission» présuppose une disposition à assumer la responsabilité, à coopérer, ainsi qu'une aptitude à agir de façon autonome et créative.
La confiance mutuelle est le lien le plus important existant entre le supérieur et le subordonné. Le chef militaire gagne cette confiance seulement s'il réussit à convaincre les soldats du sens et de la légitimité de l'intervention et s'il commande avec le cœur et la raison. A cet effet, il doit tenir compte de trois exigences centrales lors de l'attribution des tâches : (1) la détermination de buts clairs et réalisables en fonction de l'aptitude du subordonné et de la nature de la mission (2), la mise à disposition des forces et des moyens nécessaires et (3) la formulation claire de son intention car c'est de cette façon seulement qu'il est possible de parvenir à une cohésion de tous les participants dans l'action.

Le concept «commandement et mission», à la lumière des engagements actuels, est-il toujours d'actualité ?

Au cours des engagements face à une menace asymétrique, la situation se caractérise, dans des proportions particulières, par l'insécurité, les frictions et le chaos. L'impact de la seule action personnelle paraît peu déterminant dans la mesure où l'action de chacun des nombreux acteurs exerce une influence réciproque sur celle des autres.
La simple possibilité d'agir manifeste est supplantée par une alternative plus complexe. Il est demandé au soldat d'assumer ses responsabilités et de prendre les décisions adéquates, particulièrement dans les situations où les règles d'intervention[1] fixent à l'avance un cadre juridique étroit et où la marge d'erreur, en raison de l'impact souvent stratégique de l'action personnelle est faible.
Dans le contexte actuel, le concept «Commandement et Mission» n'est pas antinomique, bien au contraire : les contraintes qui réduisent la liberté d'action, ont toujours été prises en compte dans le cadre de «l'évaluation de la mission». En outre, le laps de temps, restreint, permettant à la compagnie ou au peloton de prendre les décisions, est vraiment lié au commandement et à la mission.

Ce principe de commandement est devenu un élément permanent des prescriptions de l'OTAN sous le vocable de mission command. Dans l'Allied Joint Doctrine pour les opérations terrestres (AJP-3.2), ce principe de commandement fait l'objet d'un sous-chapitre à part.

1 ie, *ROE ou Rules of Engagement*

entsprechender Handlungsfreiheit gelingt es im komplexen, dynamischen Einsatzumfeld unverzüglich auf Lageentwicklungen zu reagieren und so die Gunst des Augenblicks zu nutzen anstatt auf Befehle zu warten.
Aus der dargestellten Entwicklung wird deutlich, dass sich das Prinzip Führen mit Auftrag nicht per Befehl installieren lässt. Vielmehr ist es das Ergebnis eines langen Prozesses, in dem allen militärischen Führern gemeinsame Grundwerte vermittelt werden. Führen mit Auftrag setzt die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und zur Zusammenarbeit sowie die Fähigkeit zu selbständigem, schöpferischem Handeln voraus.
Gegenseitiges Vertrauen ist das wichtigste Band zwischen Auftraggeber und -nehmer. Der militärische Führer gewinnt es nur dann, wenn es ihm gelingt, die Soldaten von Sinn und Rechtmäßigkeit des Einsatzes zu überzeugen und wenn er mit Herz und Verstand führt. Dazu muss er drei zentrale Forderungen bei der Auftragserteilung berücksichtigen: (1) die Vorgabe klarer und erreichbarer Ziele in Abhängigkeit von der Eignung der Auftragnehmer und der Art des Auftrags, (2) die Bereitstellung der erforderlichen Kräfte und Mittel und (3) die unmissverständliche Formulierung der eigenen Absicht, denn nur so ist eine Kohäsion des Handelns aller Beteiligten zu erreichen.

Ist Führen mit Auftrag vor dem Hintergrund aktueller Einsätze noch zeitgemäß?

In Einsätzen unter asymmetrischer Bedrohung wird die Lage im besonderen Maße durch Unsicherheit, Friktionen und Chaos bestimmt. Die Konsequenz eigenen Handelns lässt sich kaum vorhersehen, weil sich die Handlungen zahlreicher Akteure wechselseitig beeinflussen. Die offensichtliche Handlungsmöglichkeit wird durch die nicht triviale Alternative verdrängt. Vom Soldaten wird gefordert, gerade in diesen Lagen – in denen Einsatzregeln (Rules of Engagement, ROE) einen engen rechtlichen Rahmen vorgeben und die Fehlertoleranz aufgrund der oftmals strategischen Wirkung eigenen Handelns gering ist – Verantwortung zu übernehmen und zweckmäßige Entscheidungen zu treffen. Führen mit Auftrag steht dazu nicht im Widerspruch, im Gegenteil: Auflagen, welche die Handlungsfreiheit einschränken, mussten schon immer im Rahmen der „Auswertung des Auftrags" berücksichtigt werden. Darüber hinaus erfordert oft der hohe Zeitdruck, unter dem insbesondere die Zug- und Kompanieebene Entscheidungen treffen muss, geradezu das Führen mit Auftrag.

Dieses Führungsprinzip ist mittlerweile als ***mission command*** fester Bestandteil der entsprechenden NATO-Vorschriften. So ist in der Allied Joint Doctrine for Land Operations (AJP-3.2) dieses Prinzip in einem eigenen Unterkapitel abgebildet.



Bibliographie/Literatur

- AG JACOP/S.H.A.T: *Grundsätze der Truppenführung im Lichte der Operationsgeschichte von vier Jahrhunderten.* Hamburg/Paris, 1999
- Brodersen, Dirk, O i.G.: *Was kommt statt „Führen mit Auftrag“?* In: Der Panzerspähtrupp, Nr. 46, Freundeskreis Heeresaufklärer, 2009
- Bundesministerium der Verteidigung: *Heeresdienstvorschrift 100/100 – Truppenführung von Landstreitkräften(VS-NfD).* Bonn, 11/2007
- Bundesministerium der Verteidigung: *Heeresdienstvorschrift 100/200 – Führungssystem der Landstreitkräfte(VS-NfD).* Bonn, 03/2010
- Bundesministerium der Verteidigung: *Zentrale Dienstvorschrift 10/1 – Innere Führung(VS-NfD).* Bonn, 01/2008
- Frieser, Karl-Heinz: *Blitzkrieg-Legende – Der Westfeldzug 1940.* Oldenbourg-Verlag, München, 2005
- Keller, Jörg: *Mythos Auftragstaktik.* In: Armee in der Demokratie, Wiesbaden, 2006
- Leistenschneider, Stephan: *Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914.* Militärgeschichtliches Forschungsamt, Mittler & Sohn Verlag, Hamburg, 2002
- Millotat, Christian: *Das preußisch-deutsche Generalstabssystem.* vdf Hochschulverlag AG, Zürich, 2000
- NATO Standardization Agency: *Allied Joint Doctrine for Land Operations (AJP-3.2, NATO/PfP UNCLASSIFIED).* Brüssel, 10/2009



PIZ Heer

Le Maréchal FOCH
et le commandement inter allié

Lieutenant colonel ® Claude FRANC, chargé de mission à la division doctrine du CDEF


CDES

Si tout le monde a en mémoire la décision prise à Doullens par les gouvernements français et britannique de confier à FOCH la « coordination » des armées alliées alors en pleine déroute face à l'offensive allemande, coordination rapidement transformée en véritable commandement inter allié, les conditions effectives de l'exercice de son commandement sont moins connues.

Tout d'abord quel était son état-major ?

Organisé *ex nihilo*, puisque n'existant pas précédemment, l'état-major inter allié de FOCH a été mis sur pied à partir de celui du chef d'état major de l'armée, poste qui était le sien précédemment. Il s'agissait d'un état-major exclusivement français, sous les ordres du général WEYGAND, fonctionnant selon les procédures françaises alors en vigueur. Les armées alliées, en fait essentiellement britannique et américaine, y détachaient des officiers de liaison d'un grade subalterne. Il ne s'agissait en aucun cas d'un état major « combiné » au sens multinational que nous connaissons actuellement.

FOCH prenait directement contact, personnellement, avec les commandants en chef subordonnés, en règle générale, de façon individuelle, très rarement par des conférences au sommet. Durant les huit mois d'opérations intenses que son commandement a connus, Foch n'a tenu en tout et pour tout que deux conférences inter alliées :

- la première, en juillet pour commenter sa directive de reprise des opérations offensives et donner ses orientations en matière de planification ;
- la seconde, tout début novembre, pour finaliser le projet des conditions d'armistice à imposer à l'Allemagne défaite.

S'agissant des contacts avec ses « homologues » alliés, FOCH ne s'est jamais départi d'une courtoisie parfaite, respectant toujours leurs intérêts nationaux. Il n'y a que vis-à-vis de PETAIN qu'il s'est montré particulièrement directif. Chaque commandant en chef conservait la possibilité d'en appeler à un arbitrage de son gouvernement s'il se considérait « lésé » par une décision du commandant en chef des armées alliées. FOCH n'a eu aucun mal à convaincre CLEMENCEAU d'ôter ce « droit de recours » à PETAIN en juin, à une époque où leurs conceptions divergeaient totalement, PETAIN voulant raccourcir son front pour se reconstituer des réserves, FOCH, beaucoup moins alarmé devant l'ampleur de la progression allemande, planifiant une contre attaque[1].

Sachant qu'il n'obtiendrait aucun résultat en pratiquant un commandement trop directif, FOCH a toujours agi en souplesse. On lui prête d'ailleurs l'aphorisme, en fait de SARRAIL[2] à Salonique, selon lequel *« ... il admirait beaucoup moins Napoléon depuis qu'il avait commandé une coalition... »*. C'est ainsi que FOCH, en tant que commandant suprême inter allié en 1918 a toujours prôné la persuasion comme méthode unique de commandement, ce qui demeure encore aujourd'hui surprenant, eut égard à son caractère difficile !

« Le commandement unique, surtout quand il doit s'exercer sur des chefs d'une autre nation, d'une autre race, ne peut pas s'imposer par un décret. Le seul qui l'impose, c'est l'homme chargé de l'exercer, agissant, par son ascendant, sur ceux avec qui il doit collaborer (...) Mon idée revient en somme à ceci : quand le commandement s'exerce sur des armées alliées, des ordres secs, impératifs, catégoriques ne produiraient aucun résultat. Il faut que celui qui les donne sache les faire accepter pleinement par celui à qui il s'adresse, qu'il obtienne sa confiance, son adhésion. Il n'existe pas pour lui d'autre manière de commander (...). Quand les armées se battent ensemble, il est absolument impossible de réaliser l'unité de commandement autrement que par cette influence morale. En d'autres termes, ce n'est pas la contrainte qui agit, mais uniquement la persuasion.
A quoi sert-il en effet de donner des ordres lorsque pour toutes sortes de raisons matérielles et morales, ils ne peuvent pas être exécutés ? Il faut prendre les hommes, surtout les étrangers, comme ils sont et non pas comme nous voudrions qu'ils fussent[3] ».

Les relations qu'il a entretenues avec PERSHING et PETAIN sont significatives de son style de commandement « interallié ». Avec le premier, commandant en chef étranger, FOCH « mettait les formes », tandis que vis-à-vis de PETAIN, général français, son attitude était celle d'un supérieur vis-à-vis d'un subordonné.
Lors de la mise sur pied des grandes unités américaines, PERSHING voulait qu'elle fussent réunies en une armée nationale dont il assurerait le commandement, prétention légitime tandis que PETAIN, confronté à une grave crise des effectifs français, envisageait que les grandes unités américaines puissent être réparties au sein des armées françaises, ce qui, en outre, présentait l'avantage de rôder leurs états majors, encore peu expérimentés. FOCH arbitra en faveur de PERSHING au nom de la solidarité inter alliée.
De même, en automne, alors que l'offensive américaine en Argonne piétine et démontre l'inexpérience de la jeune armée américaine, CLEMENCEAU, constatant cet échec, presse FOCH d'en obtenir sa relève, ce qui aurait été, à coup sûr, source d'une grave crise inter alliée. FOCH s'y oppose avec vigueur et stoppe même l'offensive de GOURAUD sur son flanc gauche, offensive qui ne sera relancée que lorsque l'armée américaine sera remise en ordre. Cette mansuétude de FOCH vis-à-vis de PERSHING indisposa particulièrement CLEMENCEAU et les relations entre les deux Français s'en ressentirent.

A contrario, avec PETAIN, les relations seront celles d'un chef à un subordonné.
En juin, observant que le commandant en chef français n'est pas enclin à préparer les contre attaques qu'il projette, mais qu'il envisage même de raccourcir son front[4], FOCH rapproche son PC de Provins où est déployé celui de PETAIN, et, chaque matin durant trois semaines, WEYGAND se rend au GQG français vérifier que son homologue, le major général des armées françaises, se plie bien aux ordres de FOCH. Par ailleurs, considérant que le général ANTHOINE, major général, est l'âme damnée de PETAIN qui l'entretient dans son pessimisme, FOCH en obtient sa relève et son remplacement par BUAT, plus acquis à ses conceptions. Ces frictions et ce commandement « rênes courtes » du GQG français par FOCH seront à la source des relations tendues qu'ont entretenues après la guerre les « maisons » FOCH et PETAIN.
Le 18 juillet, PETAIN décommande une nouvelle offensive MANGIN pour utiliser cette armée au colmatage de la brèche créée par LUDENDORFF au sud de la Marne. En une heure, FOCH annule l'ordre du G.Q.G. français, confirme l'action de MANGIN et actionne lui même directement FAYOLLE, commandant le G.A.R[5].

Que retenir de cette première expérience de commandement inter allié ?


photo fournie par l'auteur

L'enseignement majeur réside dans le respect des alliés et de leurs intérêts nationaux. Même si FOCH ne disposait pas d'un état major multinational, il a toujours placé la « gestion » de ces intérêts au premier chef de ses préoccupations, dussent ils aller à l'encontre d'impératifs opérationnels immédiats. Ce constat et cette même approche se retrouveront exactement dans les mêmes termes moins de vingt ans plus tard lorsqu'EISENHOWER commandera les forces alliées en Europe. Pour les mêmes raisons, BRADLEY s'estimera toujours lésé par rapport à MONTGOMERY, notamment lorsque les priorités logistiques de la coalition alliée seront attribuées à ce dernier pour une opération à haut risque, *Market garden*, laquelle se solda par un cuisant échec à Arnhem.
Il est loisible de se demander si ce mode de commandement, facteur de cohésion et partant, d'efficacité, n'est pas aujourd'hui oublié ou tombé en désuétude quand on constate qu'au sein de toute coalition multinationale « moderne », la prégnance des intérêts nationaux a tendance à s'estomper face au leadership de la « *lead nation* » qui impose ses buts, son organisation et ses modes de fonctionnement.

1 Celle-ci sera conduite avec succès par Mangin le 11 juin.
2 GA Maurice SARRAIL (1856-1929) : officier général français qui s'est illustré au cours de la 1ère guerre mondiale comme commandant de IIIe Armée, puis commandant en chef des armées alliées d'Orient (première bataille de la Marne, expédition de Salonique).
Rappelé en activité en 1924, il est nommé haut-commissaire de la République française en Syrie et commandant en chef de l'Armée du Levant pour redresser la situation lors de la révolte des Druzes.
3 In Recouly. Le mémorial de Foch. Paris. Les éditions de France 1929. Pages 15 à 24.
4 Le 4 juin, Pétain remet à Foch une note personnelle préconisant un raccourcissement du front par un repli au nord sur la Somme et l'abandon à l'est de la lorraine. Foch n'y donne aucune suite, dénonce cette manœuvre auprès du gouvernement français et ordonne la contre attaque Mangin.
5 Groupe d'armées de réserve dont dépend Mangin.

Deux siècles de commandement « à la française »

"Gallia duas res industriosissime persequitur, rem militarem et argute loqui"[1]

Caton le Censeur

LIEUTENANT COLONEL ® CLAUDE FRANC, CHARGÉ DE MISSION À LA DIVISION DOCTRINE DU CDEF

Si Caton dit vrai, il aura fallu attendre pratiquement le XXe siècle pour que deux facteurs qu'il a identifiés comme caractéristiques de la Gaule se rapprochent, la « chose militaire » et l'art de la rhétorique. Sans remonter aux origines des armées françaises, c'est à dire à Charles VII, ce propos se bornera à montrer qu'en matière de raisonnement tactique et d'expression des ordres, depuis Napoléon, le « commandement à la française » s'est toujours efforcé de définir le but à atteindre, le *« De quoi s'agit-il »* de Foch, hérité de Verdy du Vernois. Il aura fallu attendre le XXe siècle pour qu'il soit codifié, tant dans une méthode de raisonnement tactique[2] que dans l'expression écrite des ordres, jusqu'à notre actuel « effet majeur ».

> *« La guerre est une science pour les hommes supérieurs, un art pour les médiocres et un métier pour les ignorants».*

Comme il est courant en France, c'est la défaite qui stimule la réflexion tactique[3]. Celle subie par Soubise à Rossbach ne déroge pas à la règle. A l'époque où les âmes bien nées parlaient tactique dans les salons, cette élite intellectuelle cherche à percer les secrets de la victoire du Grand Frédéric qui ne se gênait pas pour répéter : *«La guerre est une science pour les hommes supérieurs, un art pour les médiocres et un métier pour les ignorants».*

Ce bouillonnement intellectuel donnera naissance aux œuvres maîtresses de Bourcet et de Guibert[4]. Mais, en dépit de la création de l'Ecole militaire par Louis XV, cette institution ne parviendra pas à concevoir une méthode de raisonnement des problèmes militaires avant sa dissolution en 1788. Il convient de remarquer que cette époque a également été propice à la réflexion, car depuis Hugues Capet et la fondation de la France, c'était la première fois que le pays connaissait une période de paix de plus de trente ans (entre le traité de Paris mettant un terme à la guerre de Sept Ans en 1763 et la déclaration de guerre au « roi de Bohême » par la Législative en 1792[5]), soit une génération complète.

Quant à la période la plus faste de notre histoire sur le plan militaire, l'épopée napoléonienne, elle ne fut l'œuvre que de l'empirisme d'un seul homme, l'Empereur, qui n'a laissé ni préceptes ni méthode. S'il disait lui-même de ses maréchaux qu'ils n'entendaient rien à la grande tactique, il faut reconnaître que, les contenant sciemment dans un rôle de purs exécutants, il n'a rien fait pour les instruire. Après la déroute de Waterloo, la somnolence intellectuelle s'installe en France et il faudra attendre le brutal rappel à l'ordre de Sedan en 1870 pour que la pensée militaire se réveille.

Cette fois ci, elle va déboucher sur une méthode et une expression des ordres pérenne, mettant en avant le but recherché.

L'acte fondateur du renouveau de la pensée militaire française réside dans la création de l'Ecole de guerre en 1876 et de l'action de deux hommes, le général Lewal qui en est le premier commandant et le colonel Maillard qui enseigne la tactique générale. Ils vont tous deux définir, même si le terme n'apparaîtra officiellement qu'en 1936, un processus intellectuel, guide de l'étude d'un problème tactique, visant à déboucher sur une conception de manœuvre. Parallèlement, ils s'efforcent de bâtir un corps de doctrine, fondé sur les enseignements des campagnes impériales et celles de 1870. Ces campagnes, notamment celles de 1870, ne sont pas exposées *ex cathedra*, mais donnent lieu à l'étude de cas concrets d'où débouchent des principes répondant à l'effet recherché par l'un ou l'autre des protagonistes. Ainsi, de manière empirique, se mettaient en place tout à la fois un corps de doctrine, une méthode de raisonnement et des techniques d'état major pour l'expression des ordres. Tous faisaient référence au but à atteindre par le joueur :

- l'application de la doctrine s'opérant par des cas concrets sur la carte et sur le terrain,
- l'objectif recherché n'étant pas de faire apprendre par cœur et restituer des schémas, mais de former le jugement des stagiaires.

Maillard aimait à répéter : *«Habituez-vous à réfléchir avec méthode.»* ; dans son cours de 1886, Maillard écrit : *«Il faut avoir un but ; il faut avoir un plan. Avoir un but c'est vouloir quelque chose et savoir ce que l'on veut, c'est avoir une pensée militaire qui préside à l'action. Avoir un plan, c'est déterminer les moyens d'exécuter, c'est-à-dire prendre des dispositions[6].»*

Foch améliorera cet enseignement en l'axant ouvertement sur le but recherché, son fameux «de quoi s'agit-il ?». On dirait aujourd'hui la recherche de l'effet majeur.

Pour Foch, il s'agit d'avoir toujours en vue «la mission» qui résulte soit de l'ordre reçu, soit de la place qu'on occupe par rapport à la masse de manœuvre ; mission qui peut varier au cours de l'action ou que la conduite de l'ennemi peut modifier.

En 1902, agréé par Lanrezac, commandant en second de l'Ecole, le cours de préparation à l'épreuve tactique propose un processus de raisonnement qui porte sur l'étude du but à atteindre et des moyens à y consentir. En 1913, enfin, un texte réglementaire codifie les «données qui doivent servir de base aux décisions du Commandement». La méthode de raisonnement tactique est née.

Depuis cette époque, à la veille de la Grande Guerre, au gré des modifications de forme de la méthode et de l'évolution de la terminologie employée, son essence demeure la même : aboutir à une solution concrète visant à atteindre le but que l'on s'était fixé.

C'est en 1936 que l'expression de l'intention de chef dans l'expression écrite de ses ordres est codifiée par un texte réglementaire annexé à l'IGU[7]. Formé à l'Ecole de guerre juste avant guerre[8], Leclerc constitue un bon exemple de l'imprégnation par les stagiaires de cette méthode et de l'importance d'avoir cerné un but et de l'exprimer sous la forme d'une intention : commandant de division, c'est lui-même qui indiquait son intention à son 3ème bureau. Deux exemples sont célèbres pour leur concision :

- L'ordre du 25 août 1944 : *S'emparer de Paris.* Il a réussi avec brio.
- L'ordre du 23 novembre 1944 : *S'emparer du pont de Kehl.* Il a échoué.



CDEF



De même, en inspection en AFN dans le cadre de ses dernières fonctions, à l'issue d'un exercice qui lui était présenté, il déclarait aux joueurs : *«Chaque fois que le But final n'est pas nettement fixé, la mission échoue. Dire à un chef de détachement ou de groupement : faire effort sur tel axe en vue d'enlever tel mouvement de terrain, puis reprendre la progression sur telle direction, tout cela est un ordre mal donné. Il faut que les chefs, à tous les échelons, connaissent le But : celui pour lequel on y court par tous les moyens, par tous les itinéraires en passant où ils peuvent, et pour cela, il faut qu'ils connaissent l'Intention de leur supérieur et le But final qu'il se propose d'atteindre. Donc, simplicité dans l'énoncé de vos missions, votre intention est le But, le But, le But.*[9]»

Cette formulation des ordres repose sur la notion d'effet majeur, mise en œuvre en France, même si les armées alliées finissent par l'adopter plus ou moins (commander's intent). L'idée de manœuvre fixe l'objectif commun sous la forme d'un effet à obtenir dans un cadre espace temps défini, le phasage de l'action considérée et le rôle dévolu à chacun, tout en imposant comme limites à l'initiative des subordonnés les indispensables mesures de coordination qui leur sont nécessaires.

Il serait dommage qu'au prétexte d'interopérabilité à outrance avec les Alliés dans le cadre de l'OTAN, la France veuille renoncer à ce capital de pensée militaire qu'elle a mis deux siècles à concevoir et formaliser. En l'occurrence, on peut réellement parler, dans le cas présent d'un «commandement à la française».

1 «Il est deux choses que la Gaule cultive avec le plus grand soin, faire la guerre et parler finement» : Caton le Censeur, vers 168, in «Origines», en parlant des Gaulois.
2 Aujourd'hui dénommée MEDO (méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle) mais qui revient strictement au même.
3 L'armée française n'est pas la seule dans son genre. C'est la défaite sans appel subie par la Prusse à Iéna qui a réveillé l''establishment militaire prussien de l'époque, ce qui lui a permis de mettre sur pied un modèle d'armée dont les fondements redoutables ont servi à l'Allemagne jusqu'en 1945.
4 Dont deux amphithéâtres de l'Ecole militaire conservent la mémoire.
5 La contribution française à la guerre d'Indépendance américaine est assimilable à une OPEX.
6 Maillard in Cours de tactique générale 1886. Page 22. A la bibliothèque de l'ex Ecole de guerre.
7 Instruction sur l'emploi des grandes unités.
1 Reçu au concours 1938, sa scolarité a été interrompue et réduite à un an pour cause de mobilisation.
9 Cité par Général COMPAGNON, Ce que je crois, Page 138.



SIRPA TERRE

Ma présence aux présentations faites aux lieutenants des écoles de spécialité de l'armée de Terre le 5 juin au camp de Sissonne dans le cadre du CIADA[1], m'incite aujourd'hui à rappeler que l'ALAT a parfaitement sa place dans le combat interarmes mené en zone urbaine.

Général Yann PERTUISEL, Commandant de l'ALAT

N'oublions pas l'ALAT en zone urbaine

J'ai pu assister au CIADA du 5 juin dernier, à de remarquables démonstrations dynamiques dont l'objectif était de *mettre en valeur les savoir-faire spécifiques à chaque fonction opérationnelle en en démontrant l'indispensable complémentarité.*
C'est ainsi que nos jeunes officiers ont observé successivement une démonstration de la manœuvre d'un SGTIA en terrain ouvert, puis celle d'un SGTIA en zone urbaine.

Si au cours de la première démonstration toutes les fonctions opérationnelles étaient présentes, il en a été tout autrement de la seconde où la composante aérocombat était totalement absente, que ce soit dans le thème, visuellement et dans le discours.

Or, le but de ces présentations est bien de marquer les esprits de nos futurs chefs au combat en leur offrant des images fortes qui synthétisent et illustrent la formation qui leur a été dispensée.

Que risquent-ils donc d'avoir retenu de ces deux démonstrations, dont l'une d'entre elle mettait bien des hélicoptères en jeu, mais l'autre non ? Je crains, tout simplement, qu'ils pourraient avoir retenu que les hélicoptères n'ont pas leur place dans l'engagement en zone urbaine.
Quelle ne fut pas d'ailleurs ma surprise, en discutant avec quelques uns d'entre eux, d'apprendre que c'est ce qu'ils avaient cru comprendre lors de leur année d'application (?).

Il est fort dommageable (pour la pleine efficience de la manœuvre) de constater que les TTA 980[2] (additif de 2007) et ALAT 30.0113 ne sont malheureusement pas encore suffisamment connus, voire ignorés.
Sans vouloir rappeler ce que chacun pourra trouver dans ces documents, je souhaite cependant redire que l'hélicoptère possède des qualités intrinsèques[4] et des capacités qui permettent d'apporter beaucoup à la manœuvre du SGTIA. Je citerai seulement l'observation[5], le commandement[6], le tir[7] ou encore «tout simplement» son effet dissuasif.
Bien sûr, il ne doit pas être employé n'importe où et n'importe comment, en particulier dans des zones où il peut être vulnérable. Mais à partir de zones sécurisés et en *«stand off»*, il offrira des potentialités intéressantes.

Contrairement à ce qui est trop souvent ancré dans les esprits, l'hélicoptère n'est pas difficile à employer. Le chef interarmes doit seulement exprimer un effet à obtenir sur un ennemi et dans un cadre espace-temps bien défini, demandes que l'expert aérocombat traduira en propositions d'emploi.
Le célèbre film «La chute du faucon noir», tiré de l'opération «Gothic Serpent» en décembre 1993 en Somalie, a sans aucun doute eu un effet traumatisant et fait croire que l'hélicoptère n'avait pas sa place en zone urbaine. Il s'avère en fait que les pertes enregistrées dans ce cadre[8] ont été la conséquence de fautes grossières d'emploi des voilures tournantes, au mépris du respect des règles élémentaires d'engagement de ce type de moyens en zone non contrôlée.
Comme toutes les fonctions opérationnelles, l'aéromobilité répond à une doctrine d'emploi, clairement définie et précisément décrite, qu'il convient de connaître et d'appliquer au profit de la manœuvre.


Propriété CEBZUB

L'adage «pas un pas sans appuis» peut être aisément décliné pour l'ALAT en «pas un pas sans hélicoptères», ...y compris en zone urbaine.

Le général, chef d'état-major de l'armée de terre, n'a-t-il pas d'ailleurs dit lui-même, le 10 juillet 2008 à l'EALAT au Cannet des Maures, que *pour combattre un ennemi imbriqué dans les zones urbanisées ou s'abritant dans les zones compartimentées, seule une manœuvre combinée entre forces au sol et hélicoptères peut permettre d'emporter la décision* ▪

1 Camp interarmes des divisions d'application
2 Manuel d'emploi des forces terrestres en zone urbaine
3 Manuel d'emploi de l'ALAT en zone urbaine
4 Capacité de prendre de la hauteur, vol stationnaire, ...
5 Dont de nuit (mais bien sûr aussi de jour) avec la caméra thermique VIVIANE (grossissement 38)
6 Le chef du SGTIA peut même être ponctuellement embarqué pour une meilleure appréciation de la situation et pour guider ses troupes dans le dédale urbain.
7 Un missile HOT dans une pièce en tir fichant par exemple ou encore le traitement d'une terrasse au canon de 30 mm.
8 2 blackhawk détruits et 2 autres sévèrement endommagés.

Le conseil juridique : une aide au commandement !

« Savoir pour prévoir afin de pourvoir »[1]

LIEUTENANT-COLONEL JÉRÔME CARIO[2], CONSEILLER MILITAIRE AFFAIRES JURIDIQUES/ CDEF, ANCIEN LEGAD DU CDT DE LA TF LF

La judiciarisation de notre société occidentale, de plus en plus perceptible en France, ne fait qu'accentuer la méfiance, sinon la crainte à l'égard des institutions judiciaires nationales ou internationales, parmi les membres des forces armées qui ont l'impression d'être inquiétés pour un usage de la force ordonné par les autorités de leur pays. Pourtant, les mises en cause judiciaires de militaires français pour les actions qu'ils ont ordonnées ou exécutées restent faibles voir inexistantes, si ce ne sont celles relevant d'une infraction, d'un délit ou d'un crime personnel inacceptables.

La superposition du droit international et des droits nationaux, il est vrai, ne facilite pas la tâche de ceux qui sont chargés de respecter et de faire respecter ces règlements en opération extérieure. Opération extérieure qui n'est pas définie comme « une situation de paix ou de guerre », mais plus facilement comme une situation de contre-insurrection ou de stabilisation.
S'il est impératif de disposer pour chaque « opération » d'un mandat précis avec un droit applicable, de directives politiques et de règles opérationnelles d'engagement (ROE) en cohérence avec la réalité sur le théâtre, le chef militaire doit être conscient qu'il a auprès de lui une aide au commandement, son conseiller juridique.
Conscient de l'importance de son conseiller en communication pour ce qui touche à l'immédiat et au court terme, le chef militaire doit prendre encore davantage conscience que son conseiller juridique peut-être, et doit être, une aide à la décision.
Faut-il encore que le conseiller juridique soit lui aussi conscient de ses responsabilités et de ses limites[3].

Une connaissance qui libère !

Les conditions d'application ou de prise en compte des paramètres juridiques dans la planification et la conduite des opérations extérieures peuvent parfois inquiéter certains chefs militaires. Trop souvent, d'aucuns affirment que les lois et plus particulièrement le droit international des conflits armés limitent les chefs à prendre les décisions et les moyens nécessaires pour lutter contre un adversaire qui, ne respectant aucune de ces règles, plonge immédiatement les forces armées régulières dans une asymétrie défavorable et donc perdante.

Ces craintes ressenties par certains militaires viennent d'avantage de leur méconnaissance des textes devant guider leur action, et avant même des textes règlementaires, des textes de doctrine d'emploi des forces. En effet, les documents de doctrine qui ne sont pas des textes à caractère juridique même s'ils prennent en compte les paramètres juridiques, décrivent d'une façon complète le comment de l'action, avec des modes d'action et des organisations du commandement. Ces documents ne sauraient bien sûr remplacer les directives juridiques, ni les ordres que doit rédiger et donner chaque chef à son niveau et qui permettent d'encadrer l'action.
C'est à ce moment que le *LEGAD* doit jouer pleinement son rôle de conseiller.
En effet, le conseiller juridique auprès du général commandant la force en opération est là pour permettre au chef militaire de donner des ordres en parfaite connaissance de ses responsabilités au regard de l'environnement juridique. Intégré au sein de l'état major le conseiller juridique apporte toute sa compétence lors de la planification et sa réflexion lors des *« breef »* de conduite des opérations.

Une connaissance pour prévoir !

Les paramètres juridiques sont un des éléments de l'environnement du chef qui lui permettent, certes d'inscrire son action dans la légalité nationale et internationale, mais surtout d'en conserver la légitimité. En effet il est facile de constater comment une armée ne respectant rien des règles du ***Jus in Bello,*** perd très rapidement la légitimité de son action. Si le *LEGAD* est un expert, *« il ne peut être au-dessus des réalités opérationnelles »* ; il doit apporter son expertise lors de la réalisation d'un OPO ou d'un FRAGO. Pour être « utile » au chef militaire, le conseiller juridique ne doit pas être un « compteur » de textes juridiques qui se traduisent par des autorisations et interdictions, il doit être en mesure de proposer au général des solutions qui respectent ou qui prennent en compte les réglementations mais aussi les capacités et moyens utilisés pour la remplir la mission. Le conseiller juridique, militaire fort d'expériences acquises ou apprises, doit être un facilitateur pour le chef. Le bon conseiller c'est celui qui simplifie la compréhension des règlements juridiques pour permettre au chef militaire de prévoir son action. **Le *LEGAD* doit être un opérationnel du droit.**

Une connaissance pour pourvoir !

Lors des travaux de planification d'une opération, le *LEGAD* travaille en coopération étroite avec le G5 et le G3, et intervient pour la réalisation de l'annexe juridique de l'*OPO* ou du *FRAGO*. Si le volet juridique est important, il ne s'agit en aucun cas d'une dissertation et encore moins d'un manuel de droit. Cette annexe détaille les règles juridiques applicables de façon concrète. En effet, au delà du rappel des Règles Opérationnelles d'Engagement, il est important de préciser certaines procédures d'application déclinées par les *Standing operating procédure (SOP)* ainsi que les restrictions imposées **par les directives tactiques de théâtre.** Enfin, dans cette annexe, il est nécessaire de rappeler certaines règles de comportement qui sont aussi importantes que les règles d'emploi de la force proprement dites.

Comme tous les officiers de l'état-major, le *LEGAD* participe aux briefings au cours du déroulement de l'opération. Il est en mesure d'intervenir, de sa propre initiative, si certains points nécessitent des précisions au regard des principes de proportionnalité et de discrimination lors de l'emploi de la force. Il doit être aussi en mesure de répondre aux questions ou demandes particulières du général ou du commandement. Il s'agit là, pour le *LEGAD*, d'un instant de vérité car c'est sûrement le moment où le conseil en droit opérationnel prend tout son sens. Il n'est plus question de dire le droit mais d'analyser des situations précises, concrètes, au regard du droit. Aussi, est-il préférable de parler de « droit opérationnel », car il s'agit bien là d'une confrontation de deux points de vue qui se traduit par cet adage : *« Ne fais pas plus de mal que la guerre ne l'exige ».*

Il est donc important pour un conseiller juridique de travailler en confiance avec l'ensemble de l'état-major. Vis-à-vis du chef, cette confiance, si elle semble acquise de soi, nécessite de la part du *LEGAD*, humilité dans les conseils mais aussi franchise et honnêteté, et donc, d'une certaine manière du courage. Il serait catastrophique de ne proposer que ce que le chef veut ou voudrait entendre ou, par coterie, de ne pas exprimer les choses avec franchise.
Le conseiller juridique permet au chef militaire de pourvoir à sa mission dans le respect des règlements.

Le *LEGAD* en opération n'est pas là pour empêcher le commandement de remplir sa mission, c'est le conseiller qui apporte une certaine sérénité au chef.
La connaissance, mais surtout le respect des lois, libèrent et facilitent la décision. Les conseillers juridiques doivent donc proposer aux chefs militaires des conseils simples aux problèmes que ces derniers rencontrent sur le terrain.
Il doit, par son recul et sa connaissance des règles, faire en sorte que ce soit le bon sens qui l'emporte ! Que la raison l'emporte sur la passion ! Que l'intelligence de situation soit le guide de la décision du chef !

1 Cette citation d'Auguste Comte en exergue de cet article illustre parfaitement ce que représente le conseil juridique au commandement. Il doit transmettre son savoir au chef militaire afin que celui-ci puisse prévoir dans la planification et pouvoir dans l'action.
2 Conseiller juridique du général commandant le RCC en Afghanistan de mars à novembre 2009.
3 Cela suppose une véritable politique et organisation du conseil juridique au sein des forces armées.



SIRPA TERRE

Hyper Influence
La guerre des perceptions et des volontés

Le « Laboratoire Afghan »

Lieutenant-colonel Frédéric BONINI, ancien Assistant militaire du général DRUART à la TF LF

Note de la rédaction : Cet article est la version intégrale des deux articles du LCL BONINI, traitant de ce sujet pleinement d'actualité et parus dans la revue Héraclès n° 40.

Les engagements militaires contemporains se caractérisent par la médiatisation des conflits et un traitement globalisé des informations recueillies. Cette couverture médiatique se traduit par un flot de brèves, à vocation factuelles, ponctué ici et là par des pics dépendant du potentiel émotionnel ou polémique d'un événement ou de l'actualité politique. Ces pics, éphémères, fruits d'un traitement le plus souvent réducteur de l'information, amplifient et déforment la réalité par l'effet des résonances qu'ils génèrent. Pourtant, ce sont eux qui façonnent durablement la perception des opinions sur les conflits relatés. Tout fait s'avère ainsi une information en puissance, exploitable immédiatement à travers la planète, sujette à interprétation ou à manipulation en fonction des intérêts de celui qui la diffuse. Cette rétractation du temps et de l'espace, où la perception de la réalité prime sur la réalité elle-même, engendre une hyper visibilité des actions militaires, parfaitement imagée dans la formule du "caporal stratégique", tant l'acte parfois insignifiant d'un seul homme peut avoir, en fonction de son exploitation médiatique, des répercussions dans la conduite d'une opération.

Cette complexification de la chose guerrière est plus particulièrement vraie dans les conflits actuels de contre rébellion, guerres sans nom et sans ennemi, loin de nos frontières. Leur pertinence se heurte au scepticisme d'opinions publiques bercées par l'illusion de la paix permanente des sociétés occidentales, rétives par perte de résilience à s'engager dans ces conflits incertains et meurtriers alors même que leur pays ne semble pas directement menacé.

Ces nouvelles guerres asymétriques se gagnent sur le terrain immatériel dans un combat des volontés et des perceptions. Les opérations demeurent indispensables mais secondaires, destinées à soutenir l'action principale d'influence en la stimulant.

Vaincre dans un tel environnement et sous de telles contraintes exige une totale maîtrise de l'outil militaire, doublée d'une coordination étroite avec les autres acteurs, qu'ils soient civils ou militaires, locaux ou membres d'une coalition internationale, dans une approche intégrée garante d'unité d'action, d'emploi cohérent de ressources forcément comptées et de convergence des effets.

Concevoir la manœuvre sous le prisme de l'influence au profit d'une stratégie de présence vertueuse axée sur le bien être de la population locale représente une des approches globales les mieux adaptées pour répondre au défi de ce type singulier du conflit. Elle offre le double avantage d'être séduisante pour les opinions publiques, autant celle qui nous soutient que celle qui nous accueille et de mettre en lumière par effet de miroir les failles de la rébellion.

La brigade La Fayette, par sa structure organisationnelle inédite et un plan de campagne centré sur les opérations d'information, s'est révélée être en la matière, un


SIRPA TERRE

laboratoire expérimental riche d'enseignements au regard des résultats obtenus et des perspectives ouvertes. Elle porte en elle les germes d'une conception plus globalisée et centrale de l'influence, ou hyper influence, sans aucun doute plus complexe dans son application mais certainement plus adaptée à la résolution sous contrainte de ces «petites guerres contemporaines».

Pour autant, ce concept ne prétend pas représenter l'alpha et l'oméga de la contre rébellion. Il propose un cadre d'action dans lequel l'influence agit comme clé de voûte et facteur premier de succès. Ce cadre général doit ensuite être décliné en fonction du conflit, en modes opératoires adaptés et souvent spécifiques. Ces modes opératoires doivent d'ailleurs faire l'objet d'une analyse constante pour s'adapter à un contexte forcément évolutif dans lequel l'adversaire et les tiers déroulent leur propre stratégie. Comme l'affirme le général DRUART «vouloir comprendre est une vertu, croire comprendre est une faute», rappelant que toute certitude est une faiblesse en puissance et que seule une interrogation permanente permet d'approfondir la connaissance du milieu et de s'adapter aux évolutions inéluctables.

Le conflit afghan, un contexte particulier de contre rébellion

La guerre asymétrique livrée par la coalition en Afghanistan, malgré des analogies évidentes, s'apparente finalement peu aux situations ayant servi de base d'étude aux différents penseurs de la contre insurrection dont les doctrines sous-tendent la stratégie retenue. Ces écrits sont soit marqués par la colonisation et la pacification de territoires pour GALLIENI ou LYAUTEY, soit, dans le cas des théories de TRINQUIER ou de GALULA, liés à la décolonisation et inscrits dans un environnement plus large d'affrontement indirect entre deux blocs idéologiques. Dans le cas de théoriciens plus contemporains comme KILCULLEN et PETRAEUS, les analyses sont le plus souvent relatives à des mouvements de libération nationale, des revendications indépendantistes de minorités ou dépendantes du seul conflit irakien caractérisé par un régime dictatorial centralisé et de ses soubresauts.

Le théâtre afghan présente des caractéristiques différentes de ces situations antérieures ou contemporaines.
Il s'agit d'un pays souverain mais fragile, à l'appareil étatique déficient au niveau local, mosaïque d'ethnies et de tribus entourées de voisins aux visées régionales et aux stratégies antagonistes.

L'ennemi se distingue par sa fragmentation en plusieurs groupes et par l'absence de mouvement majeur hégémonique structuré autour d'une idéologie politique ou religieuse.

Enfin, la coalition multinationale opère au côté d'une force armée locale en gestation et sous perfusion. Cette coalition pêche par un déficit de cohérence dans ses objectifs, écartelée par les intérêts parfois divergents des membres qui la composent.

L'exemple de la brigade La Fayette et sa stratégie du billard

La brigade La Fayette a élaboré son plan de campagne sur la conviction que l'effort devait être porté sur la population, l'amélioration de ses conditions de vie et de sa sécurité et non sur l'attrition des rebelles.

La situation dans la province de KAPISA et le district de SUROBI, qui composent sa zone de responsabilité, résulte plus d'une problématique de stabilisation que d'une véritable contre rébellion. L'adversaire s'y présente en ordre dispersé, animé par des intérêts parfois divergents, agrégat de délinquants, de mouvements politisés armés, de jeunes désœuvrés et de quelques fanatiques religieux, le tout en proie à des luttes intestines et sans véritable volonté coordonnée ni capacité de renverser le pouvoir en place. Plus en réaction, cet adversaire tire une certaine légitimité de l'incurie d'un appareil d'état gangrené par la corruption et le népotisme. Les rebelles usent aussi de la crédulité, du manque d'instruction et de la peur pour s'imposer. Dans les zones rurales, ils renforcent cette légitimité par leur capacité à régler les disputes locales grâce à un système efficace de justice informelle.
Dans ce cadre, l'erreur aurait été d'opposer à cet ennemi une réponse « coercitive ». En effet, la violence crédibilise sa stature d'opposant à la force exogène ; elle offre aussi un exutoire à de jeunes hommes désœuvrés, pétris des récits de leurs anciens contre les soviétiques, leur donnant l'illusion d'une lutte romanesque du faible contre le fort. Au contraire, l'action s'est concentrée sur la rupture des liens forcés ou consentis avec la population en mettant en exergue l'activité criminelle et les exactions que n'ont pas manquées de commettre ces bandes armées.

Pour désacraliser la figure de l'insurgé et libérer la population du joug des rebelles, la stratégie choisie par la brigade a consisté à identifier les relais actifs, positifs et négatifs, pour mettre en avant ou soutenir les plus capables parmi les premiers et marginaliser voire neutraliser les irréductibles et les nuisibles parmi les seconds. Comme dans le jeu du billard où l'on utilise une boule intermédiaire pour mouvoir les autres, cette politique doit conduire, à terme, à l'adhésion du plus grand nombre par attrition du cercle des acteurs négatifs et transformation de la masse des indécis en partisans des acteurs positifs. Une fois neutralisés ou écartés les fanatiques et les étrangers, il convient de limiter le niveau de violence afin de délégitimer l'action des groupes résiduels et d'en assécher le réservoir de main d'œuvre. Refuser la confrontation directe ou plus fréquemment ne pas rentrer dans une logique d'escalade de la violence enlève aux groupes rebelles la capacité d'alimenter leur propagande et de masquer leurs activités délictueuses sous un vernis idéologique.

Cette politique d'influence a représenté le GTIA « immatériel » en charge d'appliquer en priorité cette stratégie, renforcée de modes d'action complémentaires aux résultats encourageants. Parmi les plus emblématiques, le stationnement prolongé des forces de la coalition et de sécurité afghanes au sein de zones habitées, sous bulle sécuritaire, a offert les conditions de prises de contact fructueuses avec les populations dans une logique d'apprivoisement mutuel. Ces bulles ont permis de mettre en avant les forces et les autorités afghanes appelées à jouer leur rôle et gagner en légitimité dans ces zones souvent vides d'état. Testé dans le sud de la vallée de TAGAB, ce mode d'action a donné des résultats au-delà des espérances initiales, les troupes afghanes et françaises prenant pied en souplesse et de manière permanente dans une zone réputée hostile en moins d'un mois.

La maîtrise du niveau de violence est le corollaire de cette politique. Les actions menées ante dans la zone de la brigade ont d'ailleurs mis à jour le paradoxe de l'attrition, où les pertes infligées à l'ennemi, au lieu d'induire une diminution de son effectif avaient un effet inverse par le jeu des liens familiaux et des mécanismes du devoir de vengeance.

Pour autant, cette stratégie n'inhibe pas l'emploi de la force. Cet emploi doit être cependant cantonné à l'attrition d'éléments actifs hostiles en fonction des objectifs d'influence du moment et sans risque de dommages collatéraux pour la population. Les actions ciblées destinées à la capture d'insurgés notoires le complètent pour marquer la détermination et la capacité de la force à frapper quand elle le juge nécessaire. Ces actions agressives contribuent à conserver l'initiative, maintenir l'ascendant psychologique sur l'adversaire et crédibiliser la force auprès de la population. Elles permettent, dans les intervalles, d'utiliser l'outil militaire comme force dissuasive au service de l'influence en limitant le niveau de violence visible tout en montrant sa puissance. Pour être parfaitement efficace dans ce domaine, l'emploi de forces spéciales dédiées à ce type d'action est un atout indéniable par leur maîtrise de ces opérations délicates.

La structure innovante de l'état-major de la brigade La Fayette, son fonctionnement et l'originalité de son plan de campagne ont servi de substrat pour l'expérimentation d'une stratégie basée sur une approche globale et sur la primauté des opérations d'information. L'expérience acquise et les premiers résultats ouvrent de nouvelles perspectives en dessinant les contours d'une conception plus large dans laquelle l'influence est à la fois la source et le pilier de la stratégie.

L'hyper influence comme forme de résolution des conflits asymétriques modernes

En Afghanistan, les principaux états-majors de la FIAS ont développé des divisions « stabilité » armées par des experts civils. Cette nouvelle dualité dans la conduite des opérations représente une tentative de réponse globale au problème posé, avec l'incidence vertueuse de recentrer l'effort sur la population et moins sur l'affrontement des rebelles. Elle génère néanmoins des contre effets puissants par la multiplication des acteurs à coordonner et la dispersion des ressources. Une stratégie centrée sur les opérations d'information ne peut englober cette nouvelle composante d'autant plus qu'elle n'est pas subordonnée formellement au

commandement militaire. Pourtant, coordonner ce pilier «stabilité» avec les opérations militaires est essentiel pour en démultiplier les effets et en assurer la convergence.

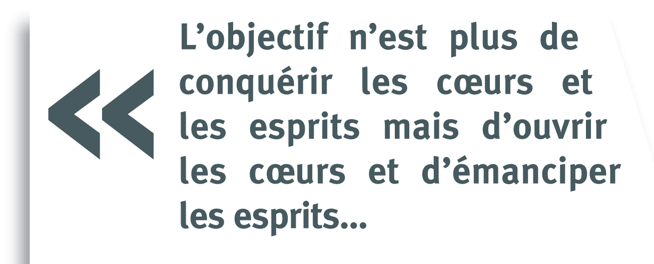
Pour pallier cette déficience, les opérations d'information sont à concevoir non dans le cadre doctrinal de fonction d'environnement mais comme de véritables opérations d'influence en accompagnement direct de la stratégie suivie. Ces opérations remplissent alors plusieurs fonctions, celle d'anticipation et d'exploitation réactive pour préparer ou faire face à tout événement mais, surtout, celle transverse d'équilibre en transcendant les trois lignes opératives sécurité, développement et gouvernance pour sous-tendre l'ensemble de la manœuvre. Elles peuvent être utilement complétées par des opérations d'influence indirecte qui ne seront pas évoquées explicitement dans ce propos.

Cette stratégie d'influence globale semble, par ailleurs, la mieux adaptée pour répondre au double défi de la légitimité auquel toute force est confrontée dans un conflit de contre rébellion en pays souverain : celle qu'il faut conquérir auprès de la population pour pallier le déficit originel de tout corps exogène amplifié par l'amalgame à un pouvoir indigène parfois en manque lui-même de légitimité, celle de l'adversaire qu'il faut combattre, en creux, les rebelles jouissant le plus souvent de l'absence ou de la déliquescence du pouvoir en place.

Les principes de l'hyper influence

Le concept d'hyper influence est basé sur l'idée qu'une politique volontariste d'amélioration des conditions de vie de la population doublée d'une volonté farouche d'abaisser le niveau de violence subie par les civils représente la voie la plus pertinente pour résoudre la majorité des conflits asymétriques modernes. Sa cible est l'émancipation de la population par rupture des liens avec les rebelles. L'objectif n'est plus de conquérir les cœurs et les esprits mais d'ouvrir les cœurs et d'émanciper les esprits pour libérer les énergies positives présentes au sein des populations. Ce résultat doit s'obtenir en agissant sur tout le spectre de l'influence. Il comprend en outre, par le refus de la confrontation directe avec les groupes rebelles, l'exploitation systématique de leurs erreurs et les actions de ciblage, l'assimilation des rebelles réintégrables et la neutralisation des irréductibles.

Cette stratégie exige des unités déployées une empathie certaine pour connaître les peurs, les craintes, les croyances et les espoirs de la population. Cette empathie, renforcée d'un respect éclairé des coutumes locales, constitue la garantie d'une appréhension correcte d'un milieu en vue d'actions d'influence.



Cette stratégie impose aussi de ne pas mésestimer l'impact de notre présence sur ce milieu. L'action ou l'absence d'action est inévitablement sujette à interprétation de la part de la population voire un terreau pour la propagande adverse.

Ainsi, tout choix de posture, toute opération ou phase de repos doit être analysé au regard des risques potentiels en termes d'influence. De cette analyse doivent découler des mesures idoines pour orienter favorablement la perception de la population et contrer préventivement les possibles exploitations de l'adversaire. La prise en compte permanente et anticipative des effets d'influence est une des conditions sine qua non pour obtenir sur le long terme les résultats escomptés.

Comment décliner l'hyper influence ?

Le concept d'hyper influence fait de l'influence la fonction structurante de la stratégie et de sa déclinaison en plan de campagne. Chaque ordre d'opération, décliné par ligne d'opérations, se conçoit en fonction d'un effet influence précis à atteindre sur la population et subsidiairement sur l'adversaire.

Cette stratégie globale s'appuie ensuite sur les opérations d'information pour maintenir le cap déterminé ou l'infléchir en prenant en considération les aléas et les évolutions de l'environnement opérationnel. Elle s'appuie dans sa politique de communication sur le principe vertueux de sa présence et l'exploitation d'événements emblématiques. Ces événements sont initialement le fruit de la force sous la forme de projets structurants ou symboliques. Ils peuvent être complétés par des événements négatifs, les erreurs grossières commises par l'ennemi.

Ils constituent la trame en permanence renouvelée servant de bruit de fond de la communication à fins d'influence sur laquelle s'appuyer pour garder l'initiative et rendre inaudibles les tentatives ennemies de propagande ou d'intoxication.

Dans ce cadre, les opérations d'information, par le spectre qu'elles couvrent, remplissent les deux fonctions essentielles déjà mentionnées d'exploitation réactive et d'équilibre entre les lignes opératives.

Par fonction d'exploitation réactive s'entend la capacité de la force à exploiter immédiatement tout événement

inattendu à son bénéfice soit pour en atténuer ou renverser les effets s'il n'est pas initialement à notre avantage soit pour en amplifier son écho s'il met en exergue une faute de l'adversaire.

La fonction d'équilibre revient, à l'aide d'inflexions et dans une démarche d'analyse itérative, à rééquilibrer dans l'espace ou dans les esprits l'application des opérations militaires, des actions de développement et d'appui à la gouvernance. L'objectif est alors de consolider les acquis tout en poursuivant les objectifs globaux définis sans créer de distorsions préjudiciables. En termes d'organisation, pour atteindre ce niveau de cohérence et de pilotage, la mise en place d'une structure propre au niveau du commandant de la force est primordiale. Organisée pour couvrir le suivi de la stratégie globale, de l'exploitation réactive et du rééquilibrage opératif, elle a vocation à alimenter le commandement en recommandations destinées à être déclinées ensuite en directives pour les chefs de branche de l'état-major, les unités subordonnées et les différents acteurs opérant dans la zone d'action.

En forme... de conclusion partielle

Vouloir transposer son paradigme sociétal, doctrinal ou simplement militaire dans les conflits de contre rébellion modernes peut conduire à une perception erronée de la réalité. S'il faut s'appuyer sur une vraie culture militaire et des bases éthiques solides pour conserver en toutes circonstances une attitude en accord avec nos principes, il est aussi nécessaire de ne pas rester prisonnier de schémas de pensées ou de doctrines particuliers. Seule la réflexion personnelle, nourrie de ses connaissances et confrontée aux réalités du moment, est de nature à accoucher de solutions adaptées, efficaces, forcément évolutives.

La stratégie centrée sur les opérations d'information mise en œuvre par la brigade La Fayette répond à cette logique par la lecture propre des théories contre insurrectionnelles qu'elle propose. Elle vise, en se concentrant sur la population et en l'influençant pour la sortir des griffes des rebelles, à offrir aux Afghans de bonne volonté la possibilité de reprendre l'initiative dans un contexte apaisé sans les rendre néanmoins dépendants de notre présence. Cette méthode invite toutefois à la prudence tant la complexité de l'environnement et ses contraintes demandent de manipuler l'influence avec humilité et circonspection.


SDIRPA TERRE

Elle constitue cependant les bases d'une approche encore plus globale basée sur l'influence ou hyper influence pour appréhender de nos jours la contre rébellion en territoire souverain. Ce concept, pour lequel l'intervention de la force s'inscrit dans le cadre d'une manœuvre globale d'influence, peut s'avérer complexe à décliner en modes opératoires. Il sous-entend l'existence voire la constitution d'une structure étatique locale qui transcende les clivages - l'armée nationale si possible - sur laquelle s'appuyer. Il demande du temps pour voir des résultats concrets apparaître et de la résilience de la part de la force pour endurer les coups dans l'intervalle. Il exige aussi une connaissance approfondie du milieu humain indigène, alimentée en permanence par des conseillers culturels et un recueil du renseignement le plus large possible, chaque acteur s'érigeant en capteur potentiel à exploiter dans cette optique. Il suppose enfin une application dans le champ opératif au service d'un effet final recherché clairement défini par le politique.

L'incompréhension ou l'absence d'adhésion de la troupe constitue sans doute le principal écueil à éviter. Un véritable travail préparatoire de persuasion est indispensable pour insuffler l'esprit d'une telle méthode et convaincre jusqu'au plus bas niveau de sa pertinence. Cependant, par ses vertus cardinales de maîtrise de la violence, de concentration des efforts au seul profit des populations et de la promotion de la bonne gouvernance, l'hyper influence offre le double avantage de pouvoir satisfaire des opinions occidentales toujours sceptiques dans ce type d'engagement mais plus encore d'enlever à l'adversaire la source première de sa consistance.

Elle constitue sans conteste le cadre général d'une stratégie capable de conduire à une issue positive dans ces conflits particulièrement complexes.

FT-05



L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques





Commander en opérations "en images"

L'entraînement des commandants d'unité aux opérations au CENTAC et au CENZUB - p. 13
Credit photos : Propriété CENZUB

Le chef tactique en opération, donneur de sens à l'action et aux ordres - p. 25
Credit photos : SIRPA TERRE

Le nouveau visage du commandement sur le champ de bataille -

The Changing Face of Command in War - p. 40
Credit photos : UK MOD IMAGES

Le maréchal FOCH et le commandement inter allié - p. 48
Credit photos : CDES

HYPER INFLUENCE
La guerre des perceptions et des volontés - Le «laboratoire Afghan» - p. 61
Credit photos : SIRPA TERRE



Notez dans vos agendas !

FACE À L'ADVERSITÉ, LA MANŒUVRE GLOBALE EN OPÉRATIONS

Mardi 14 décembre 2010
14h00 - 19h00
Amphithéâtre Foch - Ecole militaire - Paris 7e

CEIS CDEF

C.D.E.F
Centre de Doctrine
d'Emploi des Forces